

BRIAN DUMAINE

KIM DIỆU dịch

Amazon đã thay đổi
cuộc sống loài người và
trở thành công ty lớn nhất
thế giới như thế nào?



bezonomics

Kinh tế học Bezos



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

BEZONOMICS

KINH TẾ HỌC BEZOS

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164

Website: <http://nhaxuatbanconghuong.com>

E-mail: nxbct@moit.gov.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng Biên tập

NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập: Lương Thị Ngọc Bích

Sửa bản in: Quân Đặng

Trình bày: Vũ Lê Thư

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

In 3.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty CP In và Truyền thông Hợp Phát. Địa chỉ: Cụm Công nghiệp Quốc Oai, TT Quốc Oai, H. Quốc Oai, Hà Nội. Số xác nhận đăng ký xuất bản: 582-2021/CXBIPH/01-24/CT. Số Quyết định xuất bản: 68/QĐ - NXBCT ngày 22 tháng 02 năm 2021. In xong và nộp lưu chiểu năm 2021. Mã số ISBN: 978-604-311-498-0.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

VP HN: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Phường Thanh Xuân Trung,

Quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội

Tel: (84-24) 3 722 62 34 | Fax: (84-24) 3 722 62 37

Chi nhánh TP. HCM: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận

3, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (84-28) 38220 334 | 35

Lời nói đầu

Nếu bạn nghĩ *Kinh tế học Bezos* là một cuốn sách viết về sự hoành tráng của Amazon hay mức độ giàu có của Jeff Bezos thì bạn đã lầm. Bằng góc nhìn của một doanh nhân kiêm nhà báo tài năng, chặng đường cách mạng thương mại của Amazon đã được tác giả **Brian Dumaine** tóm lược và phân tích một cách trực quan, giúp chúng ta lý giải tại sao đế chế này có thể lớn đến mức vĩ đại như thế, dưới tầm nhìn và chiến lược thực thi của đội ngũ Jeff Bezos.

Năm 1994, Amazon ban đầu là một nhà phân phối sách online nhưng sau đó đã mở rộng ra tất cả ngành nghề, từ đồ điện tử, đồ chơi, đồ nội thất, thời trang, thực phẩm, trang sức và cả phần mềm... Năm 2015, Amazon vượt Walmart trở thành nhà bán lẻ có giá trị nhất tại Mỹ tính theo giá trị vốn hóa thị trường. Năm 2017, Amazon đã mua lại Whole Foods Market với giá 13,4 tỷ đô-la, đặt nền móng cho việc bán lẻ đa kênh từ online đến offline. Năm 2018, dịch vụ giao hàng trong hai ngày của họ – Amazon Prime, đã có trên 100 triệu người đăng ký trên toàn thế giới. Với 26 năm hoạt động, Amazon trở thành tập đoàn thương mại điện tử lớn nhất thế giới, một đế chế kinh tế vững chắc ngay cả khi nền kinh tế thế giới đối mặt với khủng hoảng, thì gã khổng lồ này vẫn giữ đà tăng trưởng ổn định. Vậy chiến lược tuyệt vời đằng sau sự tăng trưởng này là gì? Bài học nào mà chúng ta có thể rút ra từ họ?

Tác giả Brian Dumaine đã trích lời một CEO Amazon rằng công ty này đang trở thành “một hệ điều hành cho cuộc sống của loài người”. Đi cùng với sự thành công của đế chế này là Jeff Bezos – bộ não của Amazon. Brian Dumaine đã khắc họa được những nét tính cách đặc trưng của Jeff Bezos, lý giải tại sao quá trình trưởng thành đã định hình nên các quyết định hiện tại của ông chủ Amazon. Từ việc Bezos ủng hộ các quyết sách của chính phủ, hay tích cực hợp tác xây dựng khu liên hợp công nghiệp quân sự, cũng như sự tháo vát và chủ động của ông, khả năng đối mặt với những

thực tế khó khăn một cách lạnh lùng, cứng rắn với nhân viên và phong cách quản lý theo kiểu “trực diện”. Những điều này phần nào khiến Amazon trở thành một nơi làm việc khắc nghiệt bậc nhất trên thế giới.

Kinh tế học Bezos còn khắc họa rõ nét quy mô, giá trị của Amazon trên hành trình trở thành gã khổng lồ vươn ra bao phủ thế giới và lý do tại sao chúng ta nên quan tâm, tìm hiểu về đế chế này. Bằng sự vượt trội về công nghệ phân tích dữ liệu của hàng trăm triệu người tiêu dùng trên toàn thế giới, Amazon luôn biết khách hàng muốn gì và tìm ra cách tốt nhất để cung cấp điều đó cho họ một cách tự động hóa, chi phí thấp nhất, giao hàng nhanh nhất và trải nghiệm mua hàng tuyệt vời... và cũng vì thế mà hơn 1 triệu nhà kinh doanh đã, đang và sẽ phải phụ thuộc vào Amazon.

Cuốn sách không chỉ mang tới thông tin về mô hình hoạt động của Amazon, phương thức tư duy Bezos mà còn là những kịch bản tương lai đối với thị trường thương mại điện tử, bán lẻ, các đối tác, người kinh doanh, người tiêu dùng... Nếu bạn là một người quan tâm đến lĩnh vực kinh doanh, bán lẻ trong thời đại số như hiện nay, chắc chắn cuốn sách sẽ cho bạn một tầm nhìn bao quát cần có với rất nhiều thông tin hữu ích và thú vị.

Trân trọng giới thiệu!

NGUYỄN MẠNH TẤN

Giám đốc Marketing, Haravan

Giới thiệu

Thuở sơ khởi của Amazon, cứ một năm đôi lần, Jeff Bezos lại tổ chức họp toàn thể nhân viên Amazon tại một rạp chiếu phim nhỏ nhỏ ngay bên kia đường, đối diện với trụ sở cũ của công ty ở trung tâm Seattle. Kể từ đó, Amazon ngày càng lớn mạnh, và buổi họp toàn thể mà Bezos triệu tập vào mùa xuân năm 2017 được tổ chức tại KeyArena của Seattle, đó là một trung tâm thể thao được xây trên nền của Nhà Đấu xảo Thế giới năm 1962, với sức chứa 17.459 người. Hôm ấy, cả cung thể thao chật cứng. Câu hỏi cuối cùng mà Bezos nhận được từ khán giả là: “Ngày thứ Hai sẽ như thế nào?” Đám đông cười ồ lên khi nghe câu hỏi này, vì “dân Amazon” được lập trình để luôn suy nghĩ về Ngày thứ Nhất ngay từ khoảnh khắc đầu tiên họ làm việc ở công ty. Theo từ điển của Bezos: “Ngày thứ Nhất” nghĩa là Amazon sẽ luôn hành động như một startup, mỗi ngày đều phải căng như dây đàn, sôi sục như ngày đầu tiên tạo dựng cơ nghiệp. Ngay cả tòa cao ốc ở trung tâm Seattle, nơi có văn phòng của Bezos cũng được đặt tên là Ngày thứ Nhất (Day 1).

Mặc chiếc sơ mi cổ trắng và quần jean xám, nhà sáng lập Amazon bật một tràng cười giòn giã đã thành thương hiệu của mình, rồi nói: “Tôi biết câu trả lời. Ngày thứ Hai là (đến đây ông ngừng lại khá lâu) trì trệ.” Lại im lặng một hồi, rồi ông nói: “Tiếp theo là bất hợp thời (ngừng), rồi tới xuống dốc quần quai, đau đớn, và cuối cùng là chết.” Bezos mỉm cười, còn đám đông cười phá lên và vỗ tay vang dội trong khi Bezos bước ra khỏi sân khấu. Nhà lãnh đạo của Amazon đã nói ra những điều mà các nhân viên vẫn luôn cảm nhận suốt bấy lâu nay: Amazon có thể là một công ty công nghệ “siêu to khổng lồ”, nhưng đây là một kiểu công ty rất khác, một nơi mà cường độ và động lực là thứ được kỳ vọng, còn thái độ tự mãn bị cấm ngặt.

Dù thành công tới nay là cực lớn, Bezos thực sự vẫn điều hành tập đoàn của mình (trị giá 1.000 tỷ đô-la hồi năm 2018, cao hơn mọi

công ty trên thế giới vào thời điểm đó) như thể Amazon là một doanh nghiệp nhỏ ngày ngày phải đối mặt với tình trạng sống còn vật vờ. Tại một cuộc họp toàn thể khác vào tháng 11 năm 2018, đáp lại câu hỏi của một nhân viên về chuyện những công ty cực lớn như Sears lâm vào cảnh phá sản, Bezos khiến đám đông phát cuồng khi trả lời: “Amazon cũng không phải bất khả chiến bại đâu. Thực ra, tôi đoán trước rồi sẽ có ngày Amazon sẽ sụp đổ. Amazon sẽ phá sản. Nhìn vào các công ty lớn, các bạn sẽ thấy: vòng đời của họ thường là hơn 20 năm, đâu phải hơn 100 năm.” Tính đến thời điểm ông đưa ra lời nhận xét ấy, Amazon đã 24 tuổi.

Tại sao Bezos lại nói chuyện với đoàn quân của mình về sự suy tàn của Amazon? Có lẽ vì ông không muốn chặn đứng những may mắn mà công ty đã và đang được hưởng chỉ vì tỏ ra ngạo mạn và đắc thắng. Có thể ông lo ngại một đối thủ khổng lồ nào đó như Walmart hay Alibaba sẽ khám phá ra phép màu của Amazon và bất ngờ đánh úp khiến công ty trở tay không kịp. Hai khả năng này đều ít nhiều sát thực, nhưng trong thâm tâm, điều Bezos lo sợ nhất là Amazon sẽ thúc thủ trước một chứng bệnh được gọi là “bệnh công ty lớn”, khi các nhân viên chỉ chăm chăm nhìn nhau thay vì tập trung vào khách hàng, khi lèo lái một bộ máy quan liêu lại trở nên quan trọng hơn giải quyết vấn đề.

Tại các cuộc họp mặt toàn thể, Bezos luôn tha thiết khấn nài các nhân viên đừng đắm đuối trong thành công của Amazon, mà hãy làm việc chăm chỉ hơn để sáng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới, thỏa mãn khách hàng, nhờ vậy sẽ kéo chậm thời gian đến “ngày phán xét” lâu nhất có thể. Theo “cẩm nang Bezos”, cách hay nhất để chiều lòng khách hàng là làm cho cuộc sống của họ trở nên ít tốn kém hơn, thuận tiện hơn. Bezos nói: “Không thể tưởng tượng nổi là trong tương lai 10 năm nữa, một khách hàng nào đó lại đến đây và bảo: ‘Jeff à, tôi yêu Amazon; tôi chỉ ước là giá tiền cao hơn chút.’ Hay: ‘Tôi yêu Amazon; tôi chỉ ước là các anh giao hàng chậm chậm một tẹo.’ Làm gì có chuyện đó.”

Đây chính là Bezos điển hình. Ông là một lãnh đạo vô cùng cầu tiến, một tư tưởng gia độc đáo khác người, cứ thử hình dung CEO của GM hay IBM nói về chuyện phá sản mà không khiến đội quân của mình hoảng loạn hay khiến giá cổ phiếu chao đảo. Xét về nhiều khía cạnh, Amazon là Amazon, vì Bezos đã xây dựng nên một nền văn hóa mà trong đó mọi thứ đều bị hoài nghi, không được phép coi nhẹ bất cứ điều gì, mọi người đều phải tập trung vào khách hàng, vì tất cả những thứ khác đều từ khách hàng mà ra. Như Bezos đã nói trong *The Everything Store* (tạm dịch: Cửa hàng có mọi thứ) của Brad Stone vào năm 2013, cuốn sách đi sâu

vào khối nguồn của công ty: “Nếu anh muốn đào tận gốc rễ để xem điều gì khiến chúng tôi khác biệt, thì đây: Chúng tôi thực lòng lấy khách hàng làm trung tâm, chúng tôi thực lòng chú trọng vào dài hạn, chúng tôi thực lòng đam mê sáng chế. Hầu hết các công ty đều không làm như vậy. Họ chỉ nhắm vào các đối thủ chứ không phải khách hàng. Họ muốn tập trung vào những thứ sẽ mang lại cổ tức trong vòng 2-3 năm, và nếu kế hoạch ấy không phát huy hiệu quả trong vòng 2-3 năm, họ sẽ lại chuyển sang thứ khác. Họ muốn là những kẻ bám đuôi sát sạt hơn là những nhà sáng tạo, vì làm như vậy sẽ yên tâm hơn. Nên nếu anh muốn nắm bắt sự thực về Amazon thì chính những điều trên đã khiến chúng tôi khác biệt. Không mấy công ty hội đủ cả ba yếu tố đó đâu.”

Nghe thì có vẻ là kiểu nói năng cũ rích của mấy gã quản lý, nhưng Bezos là người trên đời chỉ có một, một lãnh đạo khác hẳn với những lãnh đạo doanh nghiệp lớn khác, vì ông đã tìm được cách vận dụng chỉ số thông minh cực cao, phong cách chiến đấu và nguồn năng lượng vô tận của bản thân để xây dựng ở Amazon một nền văn hóa thực sự quan tâm đến khách hàng. Ông thẳng tay trừng phạt các quản lý mải lo chuyện cạnh tranh hơn chăm sóc khách hàng. Mỗi khi thấy một email từ khách hàng tỏ ý phật lòng, ông sẽ chuyển tiếp đến quản lý phù hợp, kèm theo vốn vẹn một dấu “?” Như vậy là đủ để giống một hồi chuông báo động trong tâm trí của con người tội nghiệp nhận được email, một phản xạ kiểu Pavlov, khiến người đó phải tạm dẹp mọi việc và giải quyết vấn đề cho khách hàng ngay lập tức. Trong các cuộc phỏng vấn mà tôi thực hiện với nhân viên Amazon (cả hiện tại và trước đây) để phục vụ cho cuốn sách, thì sớm hay muộn, ai cũng sẽ nhắc đến câu: “Tất cả bắt đầu từ khách hàng”, cứ như thể bộ não của họ đã bị cài đặt bởi các khoa học gia máy tính hàng đầu của công ty.

Tuy vậy, khi đào sâu tìm hiểu trong quá trình thu thập thông tin cho cuốn sách, dần dần tôi không còn hài lòng với phương châm “Tất cả bắt đầu từ khách hàng” nữa. Vâng, đúng là nó phần nào lý giải thành công của Amazon, nhưng còn lâu mới cho thấy toàn bộ câu chuyện. Tôi muốn tìm ra đáp án cho câu hỏi: Amazon *thực sự* muốn gì? Sau khi dành hai năm nghiên cứu và phỏng vấn hơn 100 nguồn khác nhau, bao gồm nhiều giám đốc cấp cao của công ty, tôi đã rút ra kết luận: Amazon muốn trở thành công ty thông minh nhất tự cổ chí kim.

Thời nào cũng có vô số công ty làm những việc thông minh, nhưng Bezos đã xây dựng một công ty vận hành chủ yếu trên cơ sở dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo (AI). Quá nhiều lời đồn thổi thái

quá về AI, nhưng về căn bản, Bezos đã tạo nên mô hình kinh doanh do AI-thúc-đẩy đầu tiên và tinh vi nhất trong lịch sử loài người, một mô hình càng lúc càng tự trở nên thông minh và lớn mạnh hơn nữa. Các thuật toán ngày càng góp phần quan trọng trong việc điều hành công ty. Chúng đang trở thành chính công ty này.

Bezos đã thiết kế để Amazon quay như một cái bánh đà – một thuật ngữ mà “dân Amazon” nhắc đến với vẻ sùng kính. Không phải là một công thức, mà đúng hơn là một động cơ công nghệ cao tăng trưởng vĩnh cửu, mô thức “bánh đà” đã được ăn sâu bắt rễ vào văn hóa Amazon. Hãy thử hình dung một bánh đà nặng ba tấn gắn vào một trục treo. Rất khó để đẩy cho nó xoay được. Tuyệt chiêu ở đây là phải bền bỉ mỗi ngày, tác dụng lực sao cho bánh đà quay ngày một nhanh hơn, cho đến khi nó có thể tự quay. Khi Amazon cung cấp các quyền lợi cho thành viên Prime, chẳng hạn: chuyển phát hàng hóa miễn phí trong vòng 1-2 ngày, các chương trình Amazon TV miễn phí hoặc chiết khấu ở Whole Foods... Amazon càng thu hút thêm khách hàng đến với trang web của mình. Thêm khách hàng, lại càng hút thêm các bên bán thứ ba tới Amazon.com, vì họ muốn tiếp cận với nguồn khách hàng cực kỳ tiềm năng này. (Tính đến nay, các bên bán thứ ba đóng góp hơn một nửa tổng sản phẩm bán tại Amazon. Còn lại, công ty bán trực tiếp đến tay người tiêu dùng). Thu hút thêm người bán làm tăng doanh số của Amazon và tạo ra hiệu quả kinh tế theo quy mô (economies of scale), cho phép Amazon giảm giá bán trên trang web và cung cấp thêm nhiều quyền lợi. Làm vậy lại thu hút thêm nhiều khách hàng đến Amazon.com, kéo theo nhiều người bán, cứ thế, bánh đà quay nhanh, nhanh hơn, nhanh hơn nữa.

Trước đây, nhiều công ty thành công khác cũng từng xây dựng bánh đà. Trong cuốn sách có sức ảnh hưởng cực lớn *Good to Great: Why Some Companies Make The Leap... and Others Don't* (Từ tốt đến vĩ đại: Tại sao một số công ty đạt bước nhảy vọt... còn các công ty khác thì không) hồi năm 2001, Jim Collins đã nêu thuật ngữ này và đưa ra các ví dụ như Kroger và Nucor Steel, lãnh đạo các công ty này đã kiên trì suốt nhiều năm để xây dựng doanh nghiệp thành công nhờ thúc đẩy bánh đà của riêng mình. Collins chỉ ra: năm 1965, Nucor ngấp nghé phá sản, đúng lúc đó CEO Ken Iverson phát hiện ra rằng công ty rất giỏi sản xuất ra thép rẻ tiền nhờ một quy trình công nghệ mới tên là nhà-máy-tí-hon (mini-mill). Nucor bắt đầu triển khai một nhà máy, thu hút thêm nhiều khách hàng, làm doanh thu tăng vọt, kiếm đủ tiền để xây dựng nhà máy tiếp theo, một nhà-máy-tí-hon với chi phí hiệu quả, lại thu hút thêm nhiều khách hàng, cứ thế và cứ thế. Suốt hai thập niên,

Iverson và đội của ông dốc sức thúc đẩy để bánh đà nhà-máy-tính quay nhanh và nhanh hơn nữa, đến giữa thập niên 1980, Nucor đã trở thành công ty thép có lợi nhuận tốt nhất nước Mỹ. Tính đến năm 2019, Nucor vẫn duy trì vị thế công ty thép lớn nhất nước Mỹ.

Nhưng bánh đà của Amazon rất khác. Nó đã dần tiến hóa thành một cỗ máy thậm chí còn kinh khủng hơn. Điều Bezos đã làm là nâng khái niệm “bánh đà” lên một cấp độ mới, một động thái sẽ cách mạng hóa phương thức kinh doanh của chúng ta và mang lại cho Amazon một lợi thế so sánh cực lớn, trội hơn mọi đối thủ. Bezos đã tạo ra tập đoàn thể hệ kế cận, một mô hình kinh doanh chuẩn của thế kỷ XXI cho cả thế giới. Giờ đây, Bezos đang tăng tốc cho bánh đà nhờ vận dụng AI, học máy và dữ liệu lớn một cách tài tình. Công ty này giỏi vận dụng công nghệ máy tính đến mức máy tính đã bắt đầu tự học và tự hoàn thiện để trở nên thông minh hơn. Không một tập đoàn nào từng làm việc này thành công như Amazon. Rất nhiều CEO khơi khơi bàn chuyện AI nơi đâu mỗi chót lười, rồi thuê một khoa học gia dữ liệu về, hòng mong gắn công nghệ này vào mô hình kinh doanh của mình. Tại Amazon, công nghệ chính là yếu tố thúc đẩy then chốt trong mọi việc họ làm. Một ví dụ: hãy nhìn vào cách Amazon phát triển và nâng cấp “thần đèn” Alexa, hoạt động trên cơ sở phần mềm giọng nói AI, tính đến năm 2019, Amazon đã tuyển về khoảng 10.000 nhân sự, và đa phần trong số đó là các nhà khoa học dữ liệu, kỹ sư và lập trình viên.

Ngay từ khi bắt đầu, Amazon đã là một công ty công nghệ tình cờ đi bán sách. Kể từ những tháng ngày sơ khởi đó, Bezos đã đặt dữ liệu lớn và AI ở vị trí trọng tâm doanh nghiệp. Trang web ban đầu của Amazon, bắt đầu hoạt động từ tháng 7 năm 1995, đã hứa hẹn với người dùng sự tiện lợi của một thư viện gồm hàng triệu cuốn sách, trong đó chúng ta có thể tìm kiếm theo “tác giả, chủ đề, tiêu đề, từ khóa và hơn thế nữa”.

Nếu khách hàng cuộn xuống cuối trang web ban đầu đó, họ sẽ thấy bằng chứng đầu tiên cho thấy Amazon sử dụng trí tuệ máy tính, một công nghệ công ty sẽ vận dụng và khiến toàn bộ nền công nghiệp bán lẻ phải đảo lộn trong vài chục năm tiếp đó. Đoạn văn đó ca ngợi một thứ được gọi là “Eyes, công cụ tìm kiếm tự động không biết mệt mỏi của chúng tôi.” Khi một cuốn sách của một tác giả được miễn một xuất bản hoặc ra bản bìa mềm, Eyes sẽ gửi email để thông báo với độc giả.

Kể từ đó, Amazon đã sử dụng năng lực công nghệ của mình để cải

thiện cách thức trang web đưa ra các gợi ý cho khách hàng, và đảm bảo rằng công ty “luôn có sản phẩm phù hợp, tích trữ ở nhà kho phù hợp” để giao hàng thật nhanh. Amazon đã tích lũy lượng dữ liệu cực lớn về khách hàng để xây dựng những thuật toán nhằm cung cấp cho khách hàng dịch vụ tốt nhất, giá rẻ và danh mục sản phẩm phong phú đến hoa mắt chóng mặt. Gần đây, hệ thống của Amazon thậm chí đã đạt đến cấp độ mà rất nhiều quyết định bán lẻ vốn thuộc về các giám đốc giờ đây sẽ do máy móc đưa ra, hệ thống máy móc liên tục thông minh hơn qua từng hành động. Mỗi lần các máy móc này đưa ra quyết định (chuyển 10.000 máy làm lạnh đến kho Pasadena trong tuần diễn ra giải bóng bầu dục Rose Bowl, hoặc 1.000 găng tay len đến kho Ann Arbor khi mùa đông vừa đến), nó sẽ kích hoạt hành động kiểm tra sau đó, xem liệu quyết định ấy có chính xác hay không. Mục đích là nhằm đảm bảo rằng lần tới, công ty sẽ hành động chuẩn xác. Và bánh đà cứ thế quay nhanh và nhanh hơn nữa.

Cái bánh đà quay không ngừng nghỉ của Bezos đã giúp biến Amazon trở thành công ty được kính trọng và nể sợ nhất thế giới. Hãng nghiên cứu CB Insights đã truy nội dung cuộc gọi của các nhà đầu tư vào năm 2018 và nhận thấy rằng các giám đốc của Mỹ nhắc đến Amazon nhiều hơn bất cứ công ty nào khác, thậm chí nhiều hơn cả số lượt nhắc tới Tổng thống Trump, và thường xuyên ngang với số lượt họ nhắc tới chuyện thuế má.

Và dù Bezos cảnh báo cho đoàn quân của mình về hồi tận thế của tập đoàn, dường như vẫn chẳng có gì cản nổi vị sáng lập viên khác người này. Hồi đầu năm 2019, Bezos là người giàu nhất thế giới với tài sản thuần trị giá 160 tỷ đô-la, ông vẫn trụ lại ở vị trí đó kể cả sau khi chuyển lại cho vợ cũ – bà MacKenzie, 1/4 tổng số cổ phiếu hai người đồng sở hữu tại Amazon (vào thời điểm đó có giá trị 38 tỷ đô-la) trong một thỏa thuận ly hôn. Tính đến năm 2019, công ty ông sáng lập đã kiểm soát gần 40% mảng bán lẻ trực tuyến ở Mỹ và là một trong những doanh nghiệp bán lẻ trực tuyến lớn nhất tại châu Âu. Amazon đã mở rộng chương trình thành viên Prime ra 17 quốc gia, số lượng người đăng ký dịch vụ toàn cầu đã cán mốc 150 triệu. Bezos đã xây dựng Dịch vụ Web Amazon (Amazon Web Services, AWS) thành công ty điện toán đám mây lớn nhất thế giới, còn Prime Video trở thành “gã khổng lồ” truyền thông trực tuyến bám sát gót Netflix, ông cũng là người đứng sau thúc đẩy Echo – thương hiệu loa thông minh tích hợp trợ lý ảo Alexa, đạt doanh số hơn 50 triệu sản phẩm ngay trong năm đầu tiên ra mắt. Trong suốt thập niên 2010, công ty này đã tăng trưởng với tỷ suất bình quân 25% mỗi năm, một kết quả kinh doanh ghê gớm với một tập đoàn lớn đến vậy (doanh thu

thường niên năm 2018 là 233 tỷ đô-la). Tiếp theo, Bezos đã nhắm mục tiêu trở thành đối thủ nặng ký trong mảng bán lẻ tại cửa hàng thực tế, mảng quảng cáo, tài chính tiêu dùng, vận chuyển và chăm sóc sức khỏe, tất cả đều được thúc đẩy bởi bánh đà AI.

Tôi gọi mô hình tập đoàn kiểu mới này là Bezonomics (tạm dịch: kinh tế học Bezos). Nó phá vỡ cách thức chúng ta vẫn nghĩ về kinh doanh, và sự vận dụng rộng rãi mô hình này trong những thập niên tới sẽ gây tác động sâu sắc tới xã hội. Thế giới kinh doanh đang nhanh chóng phân chia thành hai nhóm: những công ty bám chặt lấy hiện trạng, còn bên kia là những công ty theo đuổi phong cách Bezonomics của riêng mình bằng cách xây dựng các kỹ năng công nghệ AI, làm sao để chính họ cũng có được một khối lượng tri thức cực lớn nhằm hiểu biết tường tận xem khách hàng của mình muốn gì, làm gì. Những gã khổng lồ công nghệ giàu kinh nghiệm như Alphabet, Alibaba, Apple, Facebook, JD.com và Tencent thuộc vào nhóm này. Ngoài ra còn có một số tập đoàn kiểu truyền thống như Goldman Sachs. Harit Talwar là nhà lãnh đạo của Marcus – mảng ngân hàng tiêu dùng thuộc tập đoàn Goldman. Tại một hội thảo năm 2019, ông đã nói về sự Amazon-hóa ngành ngân hàng như sau: “Mục đích của chúng tôi là tạo ra đột phá về phân phối và tiêu dùng dịch vụ tài chính, rất giống với những gì Amazon đã và đang làm trong ngành bán lẻ.” Dĩ nhiên, chính bản thân Amazon cũng đang nỗ lực để đột phá trong mảng ngân hàng.

Đồng tình với lập luận của Talwar, CEO của Uber là Dara Khosrowshahi nói rằng ông muốn nền tảng xe-đi-chung của mình sẽ trở thành “Amazon trong ngành vận tải”, sử dụng dữ liệu lớn để chinh phục mọi khía cạnh vận tải, từ vận chuyển đồ ăn, dịch vụ chia sẻ xe điện cho tới các hệ thống thanh toán. “Xe với chúng tôi cũng giống như sách với Amazon vậy. Amazon có thể xây dựng cơ sở hạ tầng phi thường này trên nền tảng sách và bước vào các hạng mục khác, cũng như vậy, các bạn sẽ nhìn thấy điều tương tự từ Uber.” Đến cuối năm 2019, giá trị thị trường của Uber đã là 52 tỷ đô-la, cho thấy rằng việc Khosrowshahi vận dụng Bezonomics đã phát huy hiệu quả, ít nhất tính đến lúc này.

Walmart, công ty lớn nhất thế giới xét về doanh thu, cũng đang nỗ lực hết mình để gia nhập câu lạc bộ kinh-tế-học-Bezos bằng cách đầu tư cực mạnh vào AI và dữ liệu lớn. Họ đã cố gắng chứng tỏ rằng một nhà bán lẻ kiểu truyền thống có thể tự biến hình thành một nền tảng công nghệ thế kỷ XXI, và đang chi hàng tỷ đô-la để lao vào cuộc cạnh tranh. Các doanh nghiệp khác đã đáp trả mối đe dọa từ Amazon bằng cách cố sức bảo vệ ngách của

mình, họ cung cấp cho khách hàng trải nghiệm tùy biến cao độ cùng phong cách tiếp xúc đậm-chất-người mà máy móc ở Amazon không sánh nổi. Best Buy, Williams-Sonoma, nhà bán lẻ thời trang trực tuyến của Anh là ASOS, nhà bán lẻ đồ cao cấp Thụy Sĩ Richemont (chủ sở hữu Cartier) và Crate & Barrel (sở hữu bởi Otto, gã khổng lồ ngành thương mại điện tử của Đức) đều thuộc vào nhóm này. Ngoài ra còn có một số đối thủ nhỏ nhỏ nhưng năng nổ khác như Stitch Fix, Warby Parker và Lulus. Những doanh nghiệp vẫn chưa bị Amazon tác động, thì hoặc đủ may mắn vì ở trong những lĩnh vực kinh tế mà gã khổng lồ AI này không góp mặt (công nghiệp nặng, luật, nhà hàng và địa ốc), hoặc chỉ đang ngần ngại không biết gì thể sự, cho đến khi bị chiếc xe lu mang tên Amazon cán bẹp.

Những ảnh hưởng của kinh-tế-học-Bezos đến cách chúng ta làm việc và sinh sống cũng cực kỳ sâu sắc. Amazon là bậc thầy về rô-bốt, dù công ty đã tạo ra hơn 650.000 việc làm (tính từ khi mới thành lập đến năm 2019). Họ sắp sửa tung ra cả một làn sóng tự động hóa, đến mức khi những doanh nghiệp khác học tập và làm theo, thị trường lao động sẽ rung động và sục sôi đến nỗi các chính phủ sẽ phải cân nhắc nghiêm túc ý tưởng về “thu nhập cơ bản phổ quát”. Đồng thời, khi ngày càng có nhiều công ty theo đuổi mô hình kinh-tế-học-Bezos của riêng mình, đời sống sẽ càng số hóa đậm nét hơn, thúc đẩy một thế giới mà trong đó, thay vì đến khu mua sắm hay những cửa hàng gần nhà – những nơi chúng ta có thể tương tác với bạn bè, láng giềng, chúng ta sẽ chỉ ngồi ru rú trước một màn hình nhấp nháy và mua sắm bằng cách bấm vào nút “mua”.

Trong quá trình viết cuốn sách này, nhiều bạn bè và đồng nghiệp thận trọng đã hỏi tôi rằng liệu Amazon tốt hay xấu. Đó là một câu hỏi trực diện nhưng phức tạp, và cũng giống mọi thứ phức tạp trên đời: làm gì có một đáp án đơn giản. Tôi chỉ hy vọng là độc giả sẽ dần dần thấu hiểu sự phức tạp này và nhận ra rằng Amazon vừa làm lợi, lại vừa gây hại ra sao đối với khía cạnh kinh doanh và xã hội, nhờ vậy mỗi độc giả sẽ tự trang bị tốt hơn để tồn tại trong kỷ nguyên Bezonomics, và nếu cần, họ sẽ có đủ năng lực để đương đầu với sức mạnh nền tảng của các đại gia công nghệ tương tự Amazon.

Nghĩ thế nào về Amazon còn tùy thuộc vào việc chúng ta đang đứng ở đâu. Với các hội viên Amazon Prime khắp toàn cầu, thật khó để thuyết phục họ rằng Amazon là ác quỷ. Amazon cung cấp danh mục sản phẩm cực kỳ phong phú, Amazon chưa từng xác nhận con số cụ thể, nhưng có một nguồn tin đưa ra ước tính là

gần 600 triệu (mặt hàng). Amazon cung cấp các sản phẩm này với giá thấp và có thể giao hàng miễn phí trong vòng hai ngày hoặc ít hơn. Amazon luôn thực hiện việc này, gần như không sai sót, với dịch vụ khách hàng tuyệt vời. Với những người yêu phim, yêu nhạc, Amazon phát trực tuyến hơn 2 triệu ca khúc miễn phí và sản xuất những phim điện ảnh đoạt giải như *Manchester by the Sea* (tạm dịch: Manchester bên bờ biển) các loạt phim truyền hình như *Transparent* (tạm dịch: Phụ huynh chuyển giới) và *The Man in High Castle* (tạm dịch: Thế giới khác). Ở Mỹ, Amazon luôn được xếp hạng là thương hiệu được tin cậy và yêu quý số một. Xét trên toàn cầu, trong một cuộc khảo sát năm 2019, Amazon đứng thứ nhất về uy tín thương hiệu trong các tập đoàn thuộc danh sách Fortune Global 500.

Amazon bị các chính trị gia buộc tội “bóp chết các doanh nghiệp kiểu truyền thống”, trong đó có ít nhiều sự thật. Những nhà bán lẻ quy mô nhỏ không sở hữu các sản phẩm độc đáo, cung cấp dịch vụ tuyệt hảo, giá rẻ hoặc chuyển phát nhanh đã bị Amazon bóp chết, và họ vẫn sẽ làm thế. Nhưng đồng thời, Amazon cũng đang dần mở rộng nền tảng dành cho các startup. Đơn cử: năm 2019, hàng triệu doanh nghiệp độc lập (riêng ở Mỹ, con số đã là 1 triệu) từ 130 quốc gia đã bán ra 58% tổng số lượng sản phẩm trên nền tảng Marketplace của công ty. Còn tính trên toàn cầu, Amazon cho biết: trong năm 2018, các công ty nhỏ bán hàng trên trang web của Amazon đã có thêm 1,6 triệu việc làm. Amazon cũng hỗ trợ các công ty nhỏ theo nhiều cách thức khác. Dịch vụ điện toán đám mây (AWS) của Amazon đã đưa sức mạnh của hệ thống máy tính tập-đoàn-lớn đến tận các doanh nghiệp với mức chi phí hợp lý. Phần mềm giọng nói AI Alexa đã tạo ra cơ hội cực lớn cho các nhà phát triển ứng dụng và sản xuất thiết bị.

Thế nhưng mọi thứ đều có cái giá của nó. Amazon tuyển hàng trăm nghìn người vào làm việc tại hệ thống nhà kho trên khắp toàn cầu, những công việc này nặng nhọc, thấp kém và không hề có nghiệp đoàn. Nếu như tình trạng này còn chưa đủ tệ hại, thì đây: các nhân công đó còn phải lo rằng họ sẽ bị thay thế bởi rô-bốt – những cỗ máy thực hiện phận sự của họ còn nhanh hơn, rẻ hơn. Và ngày đó đang đến nhanh hơn so với hầu hết chúng ta hình dung.

Nền văn hóa của Amazon là nhịp độ dồn dập, quyết liệt và hầu như không khoan nhượng, dù với nhân sự làm việc tay chân hay trí óc. Xét về khía cạnh môi trường, hàng triệu đơn hàng vận chuyển và các cụm máy chủ cực ngốn năng lượng của công ty không hề có lợi cho tình trạng khí thải nhà kính toàn cầu. Còn vị

thể thống trị bán hàng trực tuyến của Amazon khiến các chính trị gia ra sức kêu gọi đập bỏ. Và hơn hết, năm 2017 và 2018, tờ *Wall Street Journal* công bố rằng Amazon đã không nộp, hoặc nộp rất ít thuế thu nhập liên bang theo quy định: một thực tế thật khó nuốt trôi khi chỉ tính trong năm 2018, công ty đã công bố lợi nhuận thường niên lên tới 10 tỷ đô-la. Một trong nhiều lý do là Amazon có thể khấu trừ các khoản lỗ trước đây vào các khoản lợi nhuận hiện nay và khiến các nhân viên thuế vụ khỏi mon men lại gần, rất giống kiểu Donald Trump và các cơ sở “luôn báo lỗ” giúp ông này chỉ phải nộp những khoản thuế rất ít, thậm chí chẳng cần nộp xu nào.

Những vấn đề trên hẳn nhiên là nghiêm trọng, nhưng cũng là những vấn đề nảy sinh tự bản chất vốn dĩ của chủ nghĩa tư bản. Là một trong những nền tảng công nghệ mới với quy mô lớn nhất và thành công nhất, nhất cử nhất động của Amazon đều bị soi mói, và trong một số trường hợp, Amazon thực sự đáng trách. Việc Amazon không thể giải quyết quan ngại của các nhóm cộng đồng trong nỗ lực bất thành nhằm đặt trụ sở thứ hai của tập đoàn ở New York chính là một ví dụ điển hình. Lượng khí nhà kính mà nhà bán lẻ trực tuyến này thải ra từ việc vận chuyển hàng tỷ gói hàng và vận hành các cụm máy chủ cũng không có lợi với Mẹ trái đất. Nhưng nhìn chung, các giải pháp không nằm ở chỗ công khai chỉ trích một công ty duy nhất, mà phải hiểu rõ các vấn đề mà công ty đó và những doanh nghiệp tương tự đang (và sẽ) gây ra, tiếp đó là tiến hành các bước phù hợp để cải cách luật thuế, thiết lập những quy định hiệu quả về phát thải các-bon, chính quyền ban hành các chính sách hỗ trợ và đào tạo cho những lao động bị thay thế bởi máy móc tự động hóa.

Trong khi chờ đợi, việc tốt nhất chúng ta có thể làm là quan sát thật tường tận Amazon và tìm hiểu cách họ đang định hình nên tương lai. Mấu chốt ở đây là: dù chúng ta thích hay không, kinh-tế-học-Bezoz sẽ ngày càng chiếm tỷ trọng lớn hơn trong nền kinh tế toàn cầu. Tôi chỉ có một hy vọng nhỏ nhoi: nhờ đọc về Amazon, những người đang nỗ lực để cải cách tư bản chủ nghĩa sẽ hiểu rõ hơn rằng doanh nghiệp đang tiến về đâu trong thế kỷ XXI, kinh-tế-học-Bezoz đã đưa chúng ta đến một điểm xoay chuyển sống còn như thế nào, và nó sẽ khuấy đảo xã hội ra sao. Với các lãnh đạo doanh nghiệp, cuốn sách này sẽ khám phá sâu hơn xem Bezoz đã tạo dựng bánh đà AI như thế nào, tại sao nó hiệu quả đến thế, và chúng ta có thể làm những gì để cạnh tranh với đế chế siêu khổng lồ của ông. Với tất cả những độc giả còn lại, tôi mong là hành trình băng qua thế giới của Jeff Bezoz sẽ giúp chúng ta hiểu được những gì đang diễn ra trong đời sống của chúng ta mỗi lần một chiếc hộp

màu nâu hình mặt cười xuất hiện ở thêm nhà.

Bước đầu tiên là phải nắm bắt xem Amazon khổng lồ và quyền lực tới cỡ nào, nó xâm chiếm vào đời sống của chúng ta và đan dệt bện xoắn với nền kinh tế toàn cầu hơn mức hầu hết chúng ta có thể hình dung.

Kinh-tế-học-Bezos

Buổi sáng thức dậy, Ella bảo Alexa đun cà phê, kiểm tra thời tiết và đặt thực phẩm từ Whole Foods để chuyển tới căn hộ của cô vào buổi tối. Ella 26 tuổi, và cô không thể hình dung nổi một thế giới không có Amazon. Hồi đại học, toàn bộ giáo trình của Ella đều mua từ Amazon, bản “đã qua sử dụng”, sau đó cô bán lại chúng trên Amazon. Mặc dù đã đăng ký tài khoản Amazon Prime từ năm 18 tuổi, nhưng Ella vẫn cảm thấy một luồng edorphin dâng trào mỗi khi trở về nhà và thấy trên bậu cửa là một bưu kiện dán băng dính nhãn hiệu Amazon.

Sau bữa sáng, Ella đi tàu điện ngầm đến công sở. Do nhu cầu công việc, cô tìm kiếm bàn phím kết nối không dây (Bluetooth); không có gì phải ngạc nhiên: Amazon có hàng loạt lựa chọn đỉnh nhất. Cô nhấp chuột hai lần, và biết là món đồ sẽ chờ sẵn trên bàn vào ngày hôm sau, hoặc ngay trong ngày hôm nay, nếu cô cần giao gấp. Cô lưu trữ dự phòng các tệp dữ liệu quan trọng của công ty trên đám mây do Amazon Web Services cung cấp, sau đó tập hợp cả nhóm lại để thảo luận về cột mốc quan trọng tiếp theo cho startup của cô: giới thiệu sản phẩm mới trên trang web Amazon. Tối hôm đó, trên đường về nhà, cô dừng lại tại một cửa hàng Amazon Go không-thanh-toán-tiền-mặt, lấy một món đồ ăn vặt, khi cô rời đi, các cảm biến và máy quay sẽ tự động trừ tiền trong tài khoản Amazon của cô. Cô trở về nhà và bảo Alexa đọc cho cô nghe một công thức nấu bữa tối. Ăn xong, cô thư giãn bằng cách yêu cầu Alexa phát bộ phim đình đám trên Amazon Prime Video là *The Marvelous Mrs Maisel* (tạm dịch: Bà Maisel tuyệt vời) trên ti vi, rồi ngủ thiếp đi trong lúc đang đọc sách trên Kindle.

Ella là một nhân vật giả tưởng, nhưng thế giới cô sống thì lại rất thật. Chúng ta đều biết nhiều người giống như Ella tồn tại trong hệ sinh thái Amazon: các hội viên Amazon Prime ở Mỹ trả khoản

phí 119 đô-la mỗi năm, đổi lấy đặc quyền thỏa thuê vùng vẫy trong hệ sinh thái ấy. Hàng triệu sản phẩm Amazon có thể được miễn phí giao hàng cho họ ở 17 quốc gia trong vòng hai ngày hoặc nhanh hơn. Tuy vậy, không phải tất cả những người mua hàng trên Amazon đều là hội viên Prime. Trên khắp địa cầu, ước chừng có 200 triệu người mua hàng trực tuyến khác, dù có nhận biết hay không, họ đều đã đăng ký trọn đời vào hệ sinh thái Bezos. Và Bezos mới chỉ bắt đầu thâm nhập vào các thị trường (ngoài Mỹ) trên thế giới. Công ty đang vươn sang châu Âu, Ấn Độ, châu Phi, Nam Mỹ và Nhật Bản. Chỉ duy nhất ở Trung Quốc, nơi có những gã khổng lồ số hóa bản địa cực mạnh như Alibaba và Tencent, Amazon mới đành thối thu.

Với một người đi trên đường, Amazon là doanh nghiệp chuyển phát rất nhiều thứ trong những cái hộp màu nâu nho nhỏ. Bước trên đại lộ vào một buổi chiều nào đó ở Los Angeles, London hay Mumbai, bạn sẽ thấy những cái hộp mặt cười của Amazon chất đống ở các sảnh hoặc thả ở các bậc cửa. Một cựu giám đốc từng nắm giữ những vị trí rất cao ở Amazon kể với tôi rằng việc Amazon thực sự đang làm là tạo ra một hệ điều hành mới, ngày càng rộng hơn và thâm nhập sâu hơn cả iOS của Apple hay Android của Google. Ông nói: “Mọi thứ chúng tôi làm ở Amazon cốt nhằm mục đích: ngày càng trở thành một phần đan bện chặt chẽ vào đời sống của mọi người. Chúng tôi đã làm như thế trên trang Amazon.com, và giờ là Amazon Echo với Alexa, cho chúng ta biết về tình hình thời tiết, mở nhạc cho chúng ta nghe, kiểm soát ánh sáng và làm mát nhà cửa, và tất nhiên, giúp chúng ta mua hàng trên Amazon.com nữa chứ. Chúng ta đã tiến đến cấp độ sẽ có sự tích hợp cực lớn. Amazon đang trở thành một hệ điều hành cho đời sống của tất cả mọi người.”

Thật khó mà suy xét tận cùng để biết Amazon đã trở nên phổ biến, gây nghiện và hoàn bị đến thế nào. Trong mùa nghỉ lễ năm 2017, 3/4 người Mỹ mua hàng trực tuyến nói rằng họ sẽ mua bán chủ yếu trên Amazon. Điểm đến được lựa chọn thứ nhì là Walmart.com, với 8% số người được hỏi nói rằng họ sẽ mua bán chủ yếu ở trang này. Các xe tải ở vùng ngoại ô của Bưu điện Mỹ đã phải tăng chuyến để vận chuyển cả một dòng thác bưu kiện của Amazon. Ở một số khu vực, bưu tá bắt đầu lên đường từ 4 giờ sáng để đáp ứng được khối lượng hàng cần giao. Trên đảo Fire, New York, cứ mỗi sáng, phà ở đây phải chờ rất lâu mới dỡ được hết bưu phẩm chuyển phát của Amazon, đến nỗi có những hành khách đã phải đi tàu biển chuyển sớm hơn để khỏi bị trễ tàu điện đi làm ở New York.

Ở cái thời mà mọi người đang mất lòng tin với các tổ chức lớn, Amazon lại được kính trọng sâu sắc. Năm 2018, Trung tâm Baker tại Đại học Georgetown đã hỏi người Mỹ xem họ tin tưởng tổ chức nào nhất. Các cử tri Dân chủ đã chọn Amazon ở vị trí số một, thật đáng ngạc nhiên trong bối cảnh ngày càng có nhiều chỉ trích mà phe cánh tả nhắm vào điều kiện làm việc tồi tệ trong nhà kho của Amazon và việc Amazon có thể được hưởng những khoản miễn giảm thuế cực lớn từ chính quyền địa phương, cùng sự thật là công ty này hầu như không nộp, hoặc nộp cực ít thuế thu nhập liên bang vào năm 2017 và 2018. Các cử tri Cộng hòa được khảo sát đã chọn Amazon ở vị trí thứ ba, không có gì ngạc nhiên, xếp sau quân đội và cảnh sát địa phương. Dù là cử tri Dân chủ hay Cộng hòa, những người được khảo sát đều kính nể Amazon hơn so với Cục Điều tra Liên bang (FBI), các trường đại học, quốc hội, báo chí, tòa án và tôn giáo. Điều này có lẽ giúp lý giải tại sao 51% hộ gia đình Mỹ đi nhà thờ, còn 52% đăng ký hội viên Amazon Prime.

Sự tôn kính đối với Amazon cực kỳ sâu sắc ở những người thuộc thế hệ Y và thế hệ Z. Hãng nghiên cứu thị trường Max Borges đã khảo sát 1.108 người trong độ tuổi từ 18 đến 34 mua các sản phẩm trên Amazon vào năm ngoái. Có tới 44% nói rằng họ thà nhịn chuyện “ân ái” chứ không thể bỏ Amazon trong vòng một năm. Tuy vậy, kết quả này hé lộ nhiều điều về lối sống và động cơ tình dục của thế hệ Y và Z không kém gì minh chứng về sức cám dỗ của Amazon.

Uy tín rực rỡ đến mức đó trong lòng người tiêu dùng đã chuyển đổi thành tiền tươi thóc thật. Giữa năm 2019, hãng dữ liệu Kantar (một công ty của “ông kẹ” quảng cáo WPP) đã công bố bảng xếp hạng những thương hiệu giá trị nhất thế giới, và lần đầu tiên Amazon chễm chệ ở vị trí thứ nhất. Kantar dự tính: thương hiệu Amazon trị giá 315 tỷ đô-la, tăng ở mức cực kỳ ấn tượng là 118 tỷ đô-la so với năm trước đó. Amazon đánh bại Apple và Google để giành ngôi quán quân. Công ty vượt mặt cả Alibaba lẫn Tencent với giá trị gấp hơn hai lần.

Amazon đã gây nghiện đến mức giờ đây nó chiếm một phần đáng kể trong thu nhập của người Mỹ. Công ty hút về 2,1% toàn bộ chi tiêu của các gia đình, tương đương với 1.320 đô-la trong một gia đình Mỹ thu nhập 63.000 đô-la/năm. Lý do chủ yếu khiến người tiêu dùng mở hầu bao chỉ cho Amazon là vì hãng giúp họ tiết kiệm thời gian, công sức, chi phí lái xe hoặc sử dụng phương tiện giao thông công cộng để đến cửa hàng và mua những vật dụng đời thường tũn mủn như tã, giấy vệ sinh hoặc pin. Đơn cử một ví dụ: Charlotte Mayerson, một biên tập viên đã nghỉ hưu sống ở khu

Thượng Tây Manhattan cần thay pin mới cho điện thoại để bàn, bà bắt xe buýt đến cửa hàng Best Buy gần nhất để mua pin. Nhân viên thu ngân rất nhiệt tình bảo với bà: “Best Buy không bán loại pin đây đâu ạ, nhưng cháu sẽ giúp bác mua nhé.” Anh ta đi đến chỗ máy tính và giúp Charlotte đặt mua loại pin thay thế, trên Amazon.

Ngay cả một số người mua hàng ghét cay ghét đắng Amazon cũng không thể sống thiếu Amazon. Nona Willis Aronowitz, một bình luận viên độc lập của tờ *New York Times* đã nói rằng về nguyên tắc, cô ghét Amazon do các báo cáo cô đọc được về cách hãng này đối xử với công nhân ở nhà kho. Thế nhưng, sau khi người cha 85 tuổi của cô (đã từng là một nhà hoạt động bảo vệ người lao động) bị suy nhược do đột quỵ, Aronowitz bắt đầu phụ thuộc vào Amazon để đảm bảo rằng người cha chỉ quanh quẩn ở nhà của mình có mọi thứ ông cần: từ quả bóng vật lý trị liệu cho đến những ống bột protein giá rẻ. Aronowitz coi việc sử dụng dịch vụ của Amazon là “giao kèo với ma quỷ”, nhưng cô viết về cha mình như sau: “Cha tôi không thể tự mua hàng, mà người chăm sóc thì không thể ngày nào cũng đi tới các tiệm biệt dược và cửa hàng nhu yếu phẩm y tế. Vậy nên Amazon Prime chính là phao cứu sinh cho cha tôi.”

Chưa từng có số liệu thống kê rõ ràng về chủ đề này, nhưng có rất nhiều lời kể chứng tỏ rằng người mua hàng đã hình thành thói mắc nghiện tâm lý với Amazon. Chẳng hạn: một người đàn ông 40 tuổi ở Saco, bang Maine, đã bị treo tài khoản vì trả lại quá nhiều điện thoại thông minh, các thuật toán của Amazon bí mật quyết định xem ai xứng đáng, ai không. Ròng rã suốt nhiều tháng trời, người này đã cố gắng tẩy trắng hồ sơ của mình. Sau nhiều nỗ lực cầu xin, van vỉ nhân viên dịch vụ khách hàng của Amazon, cuối cùng tài khoản của anh ta đã được khôi phục. Anh ta chia sẻ với tờ *Wall Street Journal*: “Đúng là xây xẩm mày mặt, chẳng còn biết xoay xở thế nào. Bạn sẽ không nhận ra là một công ty lại gắn bó chặt chẽ với thói quen thường ngày của mình đến thế nào, cho đến khi nó quay lưng bỏ mặt bạn.”

Từ lâu nay, các nhà khoa học đã biết rằng sử dụng những nền tảng mạng xã hội như Facebook, Twitter và Instagram có thể gây nghiện. Mỗi lần điện thoại của chúng ta đẩy một thông báo cho thấy số lượng “like” mới nhất hoặc một bình luận hào hứng nào đó, bộ não lại giải phóng dopamine – một trong những chất dẫn truyền thần kinh kích thích cảm giác sảng khoái. Người dùng đã quen với những cơn hưng phấn nho nhỏ như vậy và có xu hướng bắt buộc quay lại kiểm tra, xem ai đã bình luận cho bài đăng mới

nhất của mình. Sean Parker là chủ tịch sáng lập Facebook, sau đó từ chức và rời khỏi công ty này từ năm 2005, ông từng giải thích rằng để giữ chân người dùng, công ty khai thác “một điểm yếu trong tâm lý con người. Bất cứ khi nào có ai đó ‘like’ hoặc ‘comment’ trên một bài đăng hoặc tấm ảnh... nó lại bơm cho bạn một liều dopamine nho nhỏ.”

Cả người lớn và trẻ nhỏ đều dễ mắc chứng nghiện Internet, dù hiện tượng này đặc biệt dễ thấy ở trẻ, khi chúng dính chặt lấy màn hình vào thời điểm đáng ra nên phát triển các kỹ năng đọc và xã hội. Tình trạng này đã nghiêm trọng đến mức một số “gã khổng lồ” ở Thung lũng Silicon không cho con mình sử dụng điện thoại, hoặc ít nhất là nghiêm khắc giảm thiểu mức độ tiếp cận của trẻ với các thiết bị này. Chris Anderson là cựu biên tập viên tờ *Wired* và hiện là giám đốc của một công ty chuyên về rô-bốt và thiết bị bay không người lái, ông vốn không phải là một người cầm hờn máy móc kiểu cực đoan. Chris đã giải thích cận kề về chủ đề trẻ em và việc sử dụng thiết bị điện tử trong một bài phỏng vấn của *New York Times*: “Trên thang bậc từ kẹo cho tới ma túy đá, nó gần với ma túy đá hơn. Các nhà công nghệ chế tạo những sản phẩm này và các cây viết quan sát cuộc cách mạng công nghệ đúng là ấu trĩ. Chúng ta nghĩ là có thể kiểm soát, nhưng thứ này vượt quá khả năng kiểm soát của chúng ta. Nó đánh thẳng vào trung tâm khoái lạc của bộ não đang phát triển.”

Trong khi những trang truyền thông xã hội như Facebook, Instagram và Twitter có thể gây ra những vấn đề xã hội và tâm lý, Amazon lại phải chịu trách nhiệm vì làm trầm trọng thêm một hiện tượng vốn đã nghiêm trọng: chứng nghiện mua sắm. Sức cám dỗ của Amazon quá mạnh, đến nỗi một số người mắc kẹt trong một loại vòng lặp phản hồi bắt buộc, gây ra những hậu quả tài chính kinh khủng. Nút mua 1-Click (một lần nhấp chuột) cũng tương đương với nhận được một tiếng chuông thông báo từ Facebook hoặc Instagram. Nhưng thay vì nhận lượt “like” từ bạn bè, người mua sắm biết là họ sẽ nhận được phần thưởng chỉ bằng một cú nhấp chuột: một bưu kiện sẽ đến cửa nhà trong vòng 1-2 ngày, trong đó có món đồ họ khao khát, chẳng khác nào quanh năm suốt tháng được đi du lịch hoặc nhận quà sinh nhật. Vậy là họ sẽ nhận được liều dopamine đúng: một liều khi họ nhấp chuột, và một liều khác là khi chuông cửa vang lên, báo nhận bưu phẩm.

Có những người đã trở thành nạn nhân tài chính cho vòng lặp phản hồi bắt buộc của Amazon. April Benson là một nhà tâm lý học ở New York, chuyên về chứng nghiện mua sắm. Trong quá trình nghiên cứu, cô đã khám phá ra một số ca nghiện mua sắm

trực tuyến rất nặng, trong đó có một phụ nữ trung niên tên là Constance ở Long Island, gần đây đã phải nộp đơn xin phá sản sau khi tích lũy khoản nợ lên tới 150.000 đô-la. Constance kể với Benson: “Tôi không rõ mấy kẻ ‘ngáo đá’ thì thế nào, nhưng mua sắm chính là ‘ma túy đá’ của tôi... Tôi làm việc bảy ngày một tuần để chi trả cho thói quen này... Mà đi đêm lắm ắt có ngày gặp ma.”

Nghiện mua sắm thì không có gì mới, nhưng Internet khiến người ta dễ biến thành con nghiện mua sắm hơn, chính vì sự tiện dụng của mua sắm trực tuyến. Một cuộc khảo sát của Max Borges với người tiêu dùng thuộc thế Y và Z cho kết quả như sau: 47% từng mua hàng trên mạng khi ở trong nhà vệ sinh, 57% trong giờ làm việc, 23% lúc đang tham gia giao thông, còn 19% lúc đang say xỉn (mặc dù chắc ai cũng nghĩ là số lượng người mua sắm trong tình trạng đầu óc mụ mẫm sẽ phải cao hơn). Một giáo viên trung học ở vùng Đông Bắc Mỹ nói là thi thoảng cô say lún say lóc trên giường và mua đồ trên Amazon, sáng hôm sau thì không nhớ mình đã đặt những gì.

Cái sự “dễ dàng đến gây nghiện” nhờ mua hàng chỉ bằng một cú nhấp chuột hoặc một câu lệnh Alexa đồng nghĩa với việc một số người sẽ mua nhiều thứ linh tinh, vô dụng hơn mức cần thiết. Có lần, tôi chợt nhận ra mình đang đặt trên Amazon một cái hộp đựng cà phê bằng thép-không-gỉ có van xả CO₂ để giữ cho bột cà phê tươi ngon. Ai mà biết được CO₂ cũng gây hại đến cà phê, mà tôi cũng chẳng quan tâm! Tôi mua ngay lập tức. Càng biết là mình có thể mua, chúng ta càng mua hăng hái hơn nữa. Mua hàng trực tuyến cũng là một cách cực hay để bày trò trì hoãn ở chỗ làm. Ngán phải thiết kế cập trang đôi, chán phải viết bản ghi nhớ? Thế nào đó mà bộ não bỗng nhắc rằng chúng ta thực sự cần một đôi dép tông mới toanh để cuối tuần sau còn đi du hí ở biển: trong vòng một nốt nhạc, ngón tay đã đưa chúng ta tới ngay trang Amazon.

Một lý do khiến người mua sắm nghiện Amazon, đó là vì Amazon có thể tìm thấy bất cứ thứ gì họ muốn. Trên thực tế, trong năm 2018, Amazon và hàng triệu nhà bán lẻ bên-thứ-ba của trang web này đã niêm yết khoảng 600 triệu sản phẩm trên toàn cầu: gấp 8 lần số lượng sản phẩm cung cấp bởi Walmart, nhà bán lẻ có hệ thống cửa hàng cố định lớn nhất trên thế giới, với 120.000 sản phẩm trong các Super Store và chừng 70 triệu sản phẩm trực tuyến.

Lặn một chuyến vào trang web Amazon sâu hoắm chẳng thua gì Rãnh Mariana^[1], chúng ta sẽ khai quật được kha khá những thứ kỳ

khô. Khách hàng có thể mua đèn 16-màu gắn vào nắp bồn cầu, kích hoạt bằng chuyển động (9,63 đô-la); một cái nhẫn cưới dành cho nam giới bằng silicon màu đen (12,99 đô-la một bộ gồm 4 chiếc), dành cho chú rể nào túi tiền thì eo hẹp còn tâm tư thì u ám; kem dưỡng tạo kiểu cho râu hiệu Honest Amish (11,43 đô-la); một cặp vợ chồng gián gió Madagascar (*Gromphadorhina portentosa*) còn sống, giá 13,5 đô-la, ợn giờ, hàng đã bán hết; nhưng đây mới là món tôi mê nhất: vỏ gối in hình Nicolas Cage phanh trần (5,89 đô-la). Món đồ này có 239 nhận xét và đánh giá 4-sao. Một người đánh giá tên là Kara vui sướng nói về món hàng cô mua được: “Biết là Nicolas đang ở trên giường với mình, tôi cảm thấy được che chở ghê lắm!”

[1] Rãnh Mariana, còn gọi là vực Mariana hay vũng Mariana, là rãnh đại dương sâu nhất trên trái đất, và điểm sâu nhất của nó là nơi sâu nhất trong lớp vỏ trái đất.

Mà nào đã hết những thứ linh tinh, xàm xí. Khách hàng có thể đặt mua một cái máy tiện nặng 3,5 tấn với giá 35.279 đô-la, món này nặng hơn cả một cái xe Ford Expedition, và được miễn phí vận chuyển, nhưng người mua phải ở nhà mà chờ nhận hàng. Một mặt hàng khác cũng được miễn phí vận chuyển: một cỗ máy hiệu GM nặng 306kg, không cần lắp ráp, bộ sản phẩm này gồm một thanh tạ nặng 136kg và tủ đựng súng nặng gần 1/4 tấn. Một khách hàng đã cảnh báo: “Vận chuyển miễn phí, nhưng không kèm việc tha lỗi cái tủ cực nặng này lên cầu thang đâu nhé!”

Vì Amazon tiếp cận được khối lượng dữ liệu cực khủng (căn cứ vào các hạng mục sản phẩm bán chạy), nên hãng này đồng thời nắm giữ vị thế cực kỳ thuận lợi để bán sản phẩm của chính mình, và quả thực họ đang làm như vậy. Khi nhận thấy hạng mục nào đó, như “áo len cashmere xanh lam” hay “lò vi-ba thông minh” được ưa chuộng, Amazon sẽ tìm đối tác sản xuất ngay sản phẩm này dưới thương hiệu Amazon. Ví dụ kinh điển là pin AmazonBasics, cạnh tranh trực tiếp với Eveready hay Duracell, và thường có giá thấp hơn hai thương hiệu cao cấp này. Năm 2016, Amazon có khoảng 20 thương hiệu riêng, bao gồm AmazonBasics, Lark & Ro (thương hiệu quần áo nữ đương đại) và Scout + Ro (thương hiệu quần áo trẻ em). Đến năm 2018, con số đó đã tăng lên thành 140 thương hiệu riêng, bao gồm Rivet (đồ nội thất giữa thế kỷ XX) và Happy Belly (thực phẩm và đồ uống). Các thương hiệu riêng có tiềm năng trở thành những mảng kinh doanh cực lớn cho Amazon. Theo các chuyên gia phân tích tại SunTrust Robinson Humphrey: doanh số các thương hiệu riêng của Amazon đã cán mốc 7,5 tỷ đô-la vào năm 2018; và dự tính sẽ đạt

25 tỷ đô-la vào năm 2022.

Dù các khảo sát đề xuất rằng người mua hàng yêu Amazon, nhưng ngày càng có nhiều bằng chứng cụ thể được nêu ra, đặc biệt là ở các đối tượng thế hệ Y mà tôi phỏng vấn, khẳng định là các kết quả tìm kiếm trên Amazon ngày càng chỉ chít những cái tên được tài trợ và do Amazon “lựa chọn”. Họ cho biết: mớ lũng bùng này khiến họ phát chán, họ còn thấy ngợp vì khối lượng sản phẩm đề xuất quá lớn. Làm sao có thể giữ đầu óc mình mẫn giữa một bãi phế thải mua hàng trực tuyến mênh mông đến thế. Thử gõ “giày chạy bộ”: người mua hàng liền nhận về 70.000 kết quả. Tôi biết chọn cái nào? Tôi không biết nữa. Sự trỗi dậy của những bài nhận xét giả cùng những người nhận xét đề nghị nhận được sản phẩm miễn phí để đổi lấy ý kiến của mình, thật khó mà biết rõ sản phẩm nào mới là ưu việt.

Trớ trêu thay, nghiên cứu này gợi ý rằng: người mua có ít phương án sẽ lựa chọn tốt hơn, và khả năng mua cũng cao hơn. Sheena Iyengar là giảng viên kinh doanh tại Đại học Columbia và tác giả của cuốn *The Art of Choosing* (tạm dịch: Nghệ thuật lựa chọn). Năm 1995, bà đã tổ chức một hoạt động gọi là “ném thử nút”. Bà bố trí một cái bàn dài ở chợ California, trên đó bày các mẫu nút của Wilkin & Sons. Cứ vài tiếng, bà lại luân phiên sử dụng một nhóm gồm 24 loại nút và một nhóm gồm 6 loại nút. Bà phát hiện ra: khoảng 1/3 số người thử nhóm 6 loại nút đã mua sản phẩm, so với chỉ khoảng 3% người thử nút đã mua hàng ở nhóm 24 sản phẩm. Nhiều lựa chọn quá khiến người ta phát mệt.

Khách hàng thích Amazon vì có thể đặt gần như mọi thứ trên trang web (bao gồm cả vỏ gối hình Nicolas Cage), ngoài ra, chính tốc độ giao hàng nhanh và chuẩn xác đến tận cửa đã khiến họ quay trở lại. Mới gần đây, tôi đã bỏ một đồng vỏ hộp Amazon vào thùng rác, một đồng chất ngất đến nỗi tôi phải trả thêm 120 đô-la phụ phí cho công ty thu gom rác vì đồ quá khổ. Thật may, đa số vật liệu làm hộp các-tông đều được tái chế thành thùng, hộp mới và những sản phẩm bằng giấy khác ở Mỹ và nước ngoài. Tuy vậy, lượng khí nhà kính thải ra trong quá trình sản xuất và chuyển phát các hộp hình mặt cười này đã trở thành một vấn nạn thực sự.

Kể từ thuở khởi thủy của Amazon, Bezos đã liên tục giảm bớt thời gian vận chuyển các món hàng mà công ty bán ra. Khi Prime được giới thiệu vào năm 2005, các hội viên được miễn phí vận chuyển với một số sản phẩm, và kể từ đó công ty đã liên tục mở rộng danh mục sản phẩm áp dụng Prime. Đầu năm 2019, Amazon tuyên bố rằng công ty đang nỗ lực để chuyển đổi chương trình vận chuyển

miễn phí trong vòng 2 ngày sang thành 1 ngày. Với những người cần hàng chuyển nhanh hơn, Amazon cung cấp Prime Now, các hội viên của chương trình này sẽ được nhận hàng trong-ngày với hơn 3 triệu sản phẩm, áp dụng cho đơn hàng trị giá hơn 35 đô-la. Ngoài Mỹ, vận chuyển trong ngày đã mở rộng ra Úc, Anh, Đức và Nhật Bản cùng nhiều quốc gia khác. (Sản phẩm phổ biến nhất với Prime Now là... chuối. Ai mà ngờ?) Năm 2018, Amazon vận chuyển hơn 2 tỷ sản phẩm chỉ trong một ngày hoặc ít hơn, và thời gian vận chuyển ngày càng ngắn, ngắn nữa, ngắn mãi. Một bộ Nintendo NES Classic được chuyển đến tay một khách hàng ở Kirkland, Washington và một chiếc ba-lô High Sierra Loop được chuyển đến tay người mua ở Charlotte, Bắc Carolina: đều trong vòng 9 phút.

Để đưa bưu phẩm vượt qua khoảng cách then chốt từ nhà kho đến tay khách hàng, Amazon không trông cậy hoàn toàn vào các bưu cục địa phương hay công ty chuyển phát (như UPS). Năm 2018, Amazon cho biết họ sẽ mua 20.000 xe tải Mercedes và giới thiệu một chương trình, trong đó Amazon sẽ trợ giúp các doanh nghiệp lập các công ty chuyển phát tại địa phương. Amazon còn có một chương trình nữa, tên là Amazon Flex, tạo điều kiện để các tài xế Uber và Lyft vận chuyển bưu kiện. Hãng cũng đang thử nghiệm hình thức vận chuyển bằng thiết bị bay không người lái. Chuyến bay thử nghiệm đầu tiên là hồi năm 2016 ở Anh: thiết bị bay chở một chiếc ti vi Amazon Fire và một bịch bắp rang bơ tới cho một khách hàng ở gần Cambridge. Từ thời điểm khách hàng nhấp nút “mua hàng” đến lúc thiết bị bay đáp xuống nhà người này chỉ là 13 phút.

Tầm cỡ là thế, nhưng cả UPS lẫn Bưu điện Hoa Kỳ đều không đủ lớn để ứng phó với dòng thác lũ xối xả hàng chuyển phát. Amazon đang tập hợp cả một hải đội tàu công-ten-nơ, máy bay chở hàng cỡ lớn, các xe móc kéo để tạo ra một thứ mà công ty hy vọng sẽ trở thành một trong những công ty vận chuyển hùng cường nhất thế giới. Trong một sáng kiến có tên gọi Dragon Boat (Thuyền Rồng), Amazon đã thuê một đội tàu công-ten-nơ riêng để xuất khẩu các sản phẩm từ nhà máy ở Trung Quốc. Công ty đang xây dựng một dịch vụ chuyển phát hàng không với tên gọi Amazon Air, sẽ đưa vào sử dụng 70 máy bay chở hàng vào năm 2021. Cuối năm 2018, Amazon tuyên bố rằng họ đang xây dựng một trung tâm đầu mối vận chuyển hàng không tại sân bay Forth Worth Alliance. Đây không phải một mối đe dọa vắn vơ. Trong khi Amazon đang củng cố năng lực trong mảng kinh doanh vận tải, Morgan Stanley đã hạ thấp triển vọng cổ phiếu của FedEx và UPS vì khả năng cao là Amazon sẽ ngọam bớt tăng trưởng của cả hai

gã khổng lồ này.

Muốn chuyển phát thật nhanh, có một bí quyết: xây nhà kho gần những nơi có khách hàng của Amazon, dù là ở Hertfordshire (Anh), Sao Paulo (Brazil), Osaka (Nhật Bản), New Delhi (Ấn Độ) hay Thiên Tân (Trung Quốc). Năm 2019, Amazon đã vận hành 175 nhà kho khắp toàn cầu và hãng vẫn đang tiếp tục mở rộng, thậm chí là mua lại các khu mua sắm đã bỏ đi và biến thành trung tâm tiếp hàng. Đầu năm 2019, Amazon mua lại hai trung tâm mua sắm ở khu vực Cleveland, gần trung tâm thành phố, điện nước và bãi đỗ xe đã sẵn sàng, kể ngay một trạm xe buýt dành cho các công nhân kho hàng không thể tự lái xe đi làm.

Quy mô hệ thống phân phối của Amazon thật khó mà bao quát cho hết. Từ hệ thống nhà kho cực lớn, Amazon vận chuyển khoảng 3,3 tỷ kiện hàng vào năm 2017, tương đương với gửi bưu kiện cho gần một nửa dân số toàn thế giới. Năm 2018, con số này được kỳ vọng sẽ tăng lên thành 4,4 tỷ kiện hàng, tức mỗi ngày tăng thêm 12 triệu kiện hàng.

Thời nay, người mua hàng không chỉ muốn chuyển phát nhanh, mà còn muốn có lựa chọn: hoặc mua trực tuyến, hoặc xem hàng ở cửa hàng thực tế. Sau thương vụ mua lại Whole Foods với giá 13,7 tỷ đô-la năm 2017, Amazon đã sẵn sàng bước lên vị thế thống lĩnh một hình thức “bán lẻ” kiểu lai mới mẻ, hứa hẹn sẽ đập vỡ hình thức bán lẻ kiểu cửa hàng thực tế truyền thống. Hơn 500 cửa hàng Whole Foods mang lại cho khách hàng của Amazon lựa chọn: đặt thực phẩm trên mạng và được chuyển phát đến tận nhà, hoặc tự mua rồi chất vào cốp xe trên đường đi làm về.

Một năm sau vụ mua lại Whole Foods, cánh báo chí đồn đoán rằng Amazon sẽ xây dựng một hệ thống toàn quốc gồm các cửa hàng thực phẩm chi phí thấp, hòng cạnh tranh trực tiếp với Walmart và Kroger. Một chuyên gia đưa ra suy đoán là Amazon chuyển đổi các siêu thị Sears đã bỏ đi thành các cửa hàng thực phẩm mới. Công ty đang nỗ lực để triển khai hoạt động cả ở phạm vi nhỏ hơn. Năm 2019, Amazon triển khai 42 cửa hàng bán lẻ thực tế của riêng hãng, bao gồm Amazon Go, Amazon 4-star và Amazon Books. Tính đến nay, Amazon mới mở 15 cửa hàng Go, ở đây khách hàng có thể mua bánh sandwich, salad và nước uống mà không cần thanh toán tại chỗ. Các máy quay gắn trên trần sẽ quét các lượt mua sắm và trừ tiền trực tiếp vào tài khoản Amazon của người mua. Các cân gắn trên giá sẽ xác định xem người mua có để lại hàng lên giá không. Các cửa hàng này đã chứng tỏ rất được khách hàng ưa chuộng, và công ty tuyên bố sẽ tiếp tục nhân rộng mô

hình. Các nhà phân tích Phố Wall dự đoán rằng tính đến giữa thập kỷ này, các cửa hàng Go sẽ trở thành mảng kinh doanh trị giá nhiều tỷ đô-la.

Đúng là Bezos đã và đang xây dựng nên doanh nghiệp bán lẻ bành trướng và quyền lực nhất thế giới, và hiện tại đang đe dọa sự tồn tại của các cửa hàng thực tế, nhưng đó mới chỉ là một phần câu chuyện. Một hình mẫu mới đang nổi lên và đe dọa việc làm ăn ở những ngành nghề khác. Khi Amazon phát minh ra thứ gì đó mới mẻ để chiều lòng khách hàng, khi họ thúc mạnh thêm một chút vào chiếc bánh đà AI, thường thì họ lại tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó sẽ trở thành một mảng kinh doanh mới mẻ của riêng Amazon. Nhờ thế mà Bezos đã lần lượt đặt chân vào rất nhiều lĩnh vực mới mẻ, từ điện toán đám mây, truyền thông cho tới đồ điện tử tiêu dùng. Và điều này khiến nhiều người trong giới kinh doanh phải quan ngại (mà đúng là họ nên lo ngại), rằng một ngày nào đó, bánh đà AI của Amazon sẽ cán qua địa phận của họ.

Hơn hai chục năm kể từ khi ra đời, Amazon đã đổ hàng tỷ đô-la để làm cho trang web của mình trở thành điểm mua hàng trực tuyến quen thuộc và đáng tin cậy nhất. Tiếp đó, công ty vận dụng năng lực lập trình và chuyên môn máy tính mà họ đã dùng để gây dựng ngành kinh doanh trực tuyến và tạo ra dịch vụ điện toán đám mây của riêng Amazon: AWS. Điện toán đám mây giúp các doanh nghiệp và cá nhân sử dụng Internet để lưu trữ, quản lý và xử lý dữ liệu trên các cụm máy chủ cỡ lớn thay vì một máy chủ địa phương hoặc một máy tính cá nhân, đây là một trong những mảng tăng trưởng nhanh nhất trong ngành công nghệ. Amazon là một trong những tên tuổi đầu tiên kinh doanh dịch vụ đám mây vào năm 2006. Tính đến năm 2018, AWS duy trì vị thế công ty điện toán đám mây lớn nhất thế giới với doanh thu 35 tỷ đô-la, cũng là công ty có lãi lớn nhất trong loạt công ty của Amazon.

Đến giữa thập niên 2000, Bezos rút ra kết luận: cung cấp cho các thành viên Prime dịch vụ phát video trực tuyến miễn phí sẽ là một cách cực hay để thu hút và giữ chân khách hàng. Ông tung ra Prime Video, và từ đó dịch vụ này đã tạo ra rất nhiều chương trình truyền hình nguyên bản, trong đó có phim kinh dị *Jack Ryan* của Tom Clancy, *Homecoming* với Julia Roberts, và *The Marvelous Mrs. Maisel*, đã giành nhiều giải Emmy, bao gồm cả giải “Phim hài dài tập xuất sắc nhất”. Năm 2019, Amazon đã đầu tư khoảng 7 tỷ đô-la vào các chương trình truyền hình và âm nhạc nguyên bản, và tự mình trở thành một thế lực chủ chốt của Hollywood. Con số đó vẫn còn kém xa so với Netflix – họ đã tiêu khoảng 15 tỷ đô-la vào nội dung nguyên bản cùng trong năm đó (nhiều hơn bất cứ xưởng

phim nào của Hollywood), nhưng như thế nghĩa là Amazon đang chơi để thắng. Amazon cung cấp dịch vụ video phát trực tuyến ở hơn 200 quốc gia. Netflix, với 104 triệu thành viên, có nhiều đăng ký dài hạn hơn, nhưng các nhà quan sát trong ngành cho rằng: với 27 triệu thành viên Prime thường xuyên sử dụng dịch vụ video, Amazon đang bắt đầu thu hẹp khoảng cách. Đó là nhờ những thương vụ như hồi năm 2018, Amazon đã tìm cách bắt tay với Giải Vô địch Bóng bầu dục Quốc gia (NFL) để phát trực tuyến 10 trận bóng “Đêm Thứ Năm (NFL Thursday Night Football)”.

Có thể các hội viên Prime của Amazon sẽ thích nhạc miễn phí. Năm 2007, Bezos tung ra dịch vụ phát nhạc trực tuyến Amazon Music: miễn phí cho các hội viên Prime. 10 năm sau, Amazon đã tạo ra Amazon Music Unlimited, một dịch vụ có trả phí với 50 triệu ca khúc và các danh sách phát tùy biến. Giờ đây, AMU đã trở thành đối thủ trực tiếp của Spotify, Pandora và Apple Music. Phó chủ tịch Amazon Music là Steve Boom đã chia sẻ với *The Verge*: “Tôi coi chúng tôi là một trong những dịch vụ phát trực tuyến hàng đầu thế giới. Tôi kỳ vọng công ty sẽ tăng trưởng nhanh hơn mọi đối thủ.”

Bezos lại nghĩ: chẳng phải sẽ rất tuyệt hay sao, nếu công ty của ông có thể biến việc đặt mua sản phẩm, nghe nhạc Amazon Music và xem Amazon Video trở nên dễ dàng cho khách hàng. Chính suy nghĩ này đã dẫn tới sự ra đời của Amazon Echo vào năm 2014 với trợ lý AI bằng giọng nói: Alexa. Không gì khác, Echo đã khởi phát cú chuyển dịch lớn nhất về máy tính cá nhân và giao tiếp kể từ khi Steve Jobs vén màn hé lộ iPhone. Echo sử dụng trí thông minh nhân tạo để lắng nghe yêu cầu của con người, quét hàng triệu từ ngữ trong một cơ sở dữ liệu được nối mạng, sau đó cung cấp câu trả lời, từ hàn lâm sâu sắc đến nhỏ nhặt đời thường. Alexa (được đặt theo tên thư viện Ai Cập cổ đại ở Alexandria) có thể nhận các yêu cầu về nhạc, cung cấp các bản tin thời tiết, tỷ số thể thao hay điều khiển từ xa nhiệt độ trong nhà. Đến năm 2019, Amazon đã bán được tổng cộng gần 50 triệu thiết bị Echo trên toàn cầu, những công ty khác thì bán được hàng chục triệu sản phẩm có chức năng Alexa. Từ lâu nay Amazon đã làm ra máy đọc sách Kindle, Fire TV và các thiết bị điện tử tiêu dùng khác nữa, nhưng hiện nay họ đang chuyển sang máy quay an ninh, lò vi ba và bóng đèn, tất cả đều được điều khiển bằng Alexa. Amazon đã trở thành một hãng điện tử tiêu dùng cực lớn.

Mà đó mới chỉ là khởi đầu cho sự đột phá mà kinh-tế-học-Bezos đang tạo ra. Nguy cơ mà Amazon thể hiện đâu chỉ dừng lại ở bán lẻ, điện toán đám mây, truyền thông và điện tử tiêu dùng. Công ty

này đang bước vào ngành tài chính, y tế và quảng cáo. Khi Bezos đưa bánh đà AI của mình vào những ngành này, rất có thể nhiều đối thủ sẽ bị nghiền ra cám, hoặc may mắn thì cũng mất rất nhiều thị phần. Chỉ đơn cử một ví dụ: chăm sóc sức khỏe.

Năm 2018, Amazon hợp tác với Berkshire Hathaway của Warren Buffet và JP Morgan Chase để thành lập một tổ chức phi lợi nhuận nhằm tái phát minh chương trình chăm sóc sức khỏe cho 1,2 triệu nhân viên làm việc tại ba công ty này. Người đứng đầu sáng kiến mới mẻ này là Atul Gawande, bác sỹ phẫu thuật nổi tiếng Boston và cây bút của tờ *New Yorker*. Amazon nhắm mục đích sử dụng phòng thí nghiệm này để tìm kiếm những cách thức mới tạo ra đột phá trong ngành y tế. Những gì ngành y tế cần vào lúc này là giảm giá và nâng cao chất lượng phục vụ, mà đó lại chính là sở trường của Amazon. Năm 2018, công ty mua lại PillPack, một hiệu thuốc trực tuyến. Amazon cũng có thể thành lập những hiệu thuốc trong các cửa hàng Whole Foods, không chỉ cung cấp sản phẩm giá rẻ mà còn tận dụng luôn những phân tích dự đoán và năng lực dữ liệu khách hàng nhằm truy dấu và tác động lên hành vi của bệnh nhân.

Trong tương lai gần, Echo và Alexa của Amazon có thể mang lại cho công ty ưu thế vượt trội về điều trị từ xa (telemedicine). Công ty có thể tạo ra một nền tảng cực lớn cho những dịch vụ kích hoạt bằng giọng nói, ví dụ giúp các bệnh nhân đặt lịch khám bệnh. Tính năng video của thiết bị mới Echo Show với màn hình 10 inch có thể biến những cuộc khám bệnh ảo tại nhà trở thành hiện thực. Năng lực AI chuyên sâu của Amazon có thể giúp bác sỹ chẩn đoán chính xác hơn cho bệnh nhân. Alexa đã cung cấp những thông tin sơ cứu và đưa ra các mẹo hay để giữ gìn sức khỏe. Những nhiệm vụ khác như tự động bổ sung thuốc theo đơn và lời nhắc uống thuốc sẽ không có gì là quá khó. CVS Health, Humana, UnitedHealth và các nhà cung cấp dịch vụ y tế khác nên bắt đầu lo dần là vừa.

Khi Bezos đưa bánh đà AI của mình vào những địa hạt mới, ông sẽ khiến luật chơi của ngành thay đổi dữ dội. Dữ liệu lớn, AI và trọng tâm tuyệt đối đặt vào khách hàng sẽ là những quân bài chủ chốt. Bất cứ ai cạnh tranh với Amazon buộc phải hiểu rằng kinh doanh theo kiểu cũ sẽ không thể tồn tại. Họ buộc phải học cách nắm bắt những điểm căn bản của kinh-tế-học-Bezoz và tìm ra nơi trú ẩn an toàn – nơi họ có thể vận hành bên ngoài tầm ảnh hưởng của nó.

Chúng ta sẽ không thể nắm bắt trọn vẹn những đầu dây mối nhợ

của kinh-tế-học-Bezos mà không hiểu rõ con người đứng đằng sau. Hồi năm 1994, Jeff Bezos đã rời bỏ một công việc cực kỳ béo bở tại một quỹ phòng hộ trên Phố Wall để khởi sự một hiệu sách trực tuyến. 20 năm (hơn một chút) sau đó, ông đã tạo nên một trong những công ty có giá trị lớn nhất trong lịch sử và trở thành người giàu nhất thế giới.

Tuy vậy, khát khao kiếm tiền không phải yếu tố đưa ông đến những đỉnh cao muôn trượng như vậy.

Người giàu nhất thế giới

Jeff Bezos là một nhân vật với đầy những nét trái ngược.

Ông đã tạo ra ra hơn nửa triệu việc làm mới, nhưng công ty của ông cũng là nguy cơ đe dọa sinh kế của hàng triệu người khác khi công ty này hoàn thiện công nghệ rô-bốt, AI và truyền bá những kiến thức ấy đến các doanh nghiệp trên toàn cầu.

Bezos điều hành Amazon theo kiểu “đo lọ nước mắt, đếm củ dưa hành”, đến nỗi trưng dụng cả cánh cửa cũ làm bàn. Thế nhưng, khi đã tích lũy khối của cải lớn hơn bất cứ ai trên hành tinh này, ông tiêu xài rất xa hoa. Trong khối tài sản của ông có cả chiếc phi cơ riêng hiệu Gulfstream G650ER, giá niêm yết là 66 triệu đô-la; các bất động sản ở Los Angeles, San Francisco, Seattle, Washington, D.C, và New York; cộng thêm 400.000 héc-ta đất, chủ yếu ở Tây Texas. Vụ mua sắm mới đây nhất của Bezos là vào giữa năm 2019, ông gộp chung ba căn hộ (trong đó có một căn áp mái) trên bốn tầng tại địa chỉ 212 Fifth Avenue ở một khu đất vàng là Madison Square Park, Manhattan. Căn hộ hợp nhất này mang lại cho Bezos một không gian sống với diện tích hơn 1.600 m², gồm 12 phòng ngủ, 16 phòng vệ sinh, một phòng khiêu vũ, thư viện, thang máy riêng và 532m² ban công phóng tầm mắt xuống công viên và thành phố. Giá: 80 triệu đô-la.

Trên mạng, Bezos tự khắc họa bản thân là “mẫu người của gia đình”, thích lăng xăng khắp nhà vào buổi sáng, đọc báo và ăn sáng cùng bốn đứa con, thi thoảng lại trở tài làm món bánh nướng chảo vị việt quất rắc hạt sô-cô-la. Lắm lúc ông còn lãnh nhiệm vụ rửa bát. Vậy mà năm 2019, ông lại ly hôn với MacKenzie Bezos, người vợ gắn bó suốt 25 năm, để theo đuổi một cựu MC nóng bỏng của Fox News, kiếm tiền bằng nghề lái máy bay trực thăng và là vợ cũ của một trong những tay săn tài năng quyền lực nhất

Hollywood. Dòng tit nổi bật trên trang đầu tờ *New York Post*: “Amazon Cặn Bã!” (Amazon Slime).

Bezos cam kết quyên tặng 2 tỷ đô-la cho lĩnh vực giáo dục thiếu nhi và giải quyết tình trạng vô gia cư. Thế nhưng nhiều người trong công chúng lại coi ông là một “nhà tư bản độc ác”, xoay xở tìm cách được miễn thuế cho trụ sở thứ hai của Amazon ở New York, khiến những trường học và dịch vụ địa phương phải chết đói. (Không đếm xỉa gì đến chuyện Amazon đáng lẽ sẽ tạo ra hàng chục tỷ tiền thuế so với những khoản được miễn trừ, chưa kể còn mang đến nhiều công ăn việc làm.)

Những điểm trái ngược như thế gợi ý rằng ở một cấp độ nào đó, Bezos vẫn là một người phạm, đan xen giữa sự vĩ đại cao cả với cái tầm thường xấu xí. Nhưng ở một cấp độ khác, những điểm mâu thuẫn ấy cho thấy ông là một mãnh lực siêu nhiên, di chuyển với tốc độ siêu nhanh qua một khoảng không cực rộng, với các nguồn lực vô song, đến mức những điểm mâu thuẫn, trái ngược là không thể tránh khỏi. Khi một con người gây dựng nên một trong những công ty giá trị nhất thế giới, và có nhiều tiền hơn mọi con người trên trái đất, cuộc đời của họ không thể nệ vào một cốt truyện giản dị đơn nhất được. Bản thân Bezos cũng tin vào *ngụy biện tường thuật* (narrative fallacy), một thuật ngữ được Nassim Nicholas Taleb truyền bá rộng rãi thông qua cuốn sách năm 2007 của ông là *The Black Swan* (*Thiên nga đen*), đây cũng là tác phẩm mà Bezos yêu cầu tất cả các giám đốc cao cấp của ông phải đọc. Taleb lập luận rằng: về khía cạnh sinh học, con người đã được cấu tạo để biến những tình huống phức tạp thành những câu chuyện đơn giản quá mức. Khi tư duy theo lối đó, khả năng cao là Bezos không thấy phiền vì những điều trái ngược trong cuộc sống của mình.

Với cuộc đời Bezos, *ngụy biện tường thuật* chính là ở chỗ: ông là một lãnh đạo với ý chí sắt đá, tài năng siêu phàm, tận tụy chiều chuộng khách hàng hơn mọi việc trên đời. Ông sẽ ép các kỹ sư của mình đến gần như phát điên, tới chừng nào họ đưa ra được những thành tựu cách tân mới mẻ, được quần chúng hoan nghênh, nào Kindle, Fire TV hoặc Echo với trợ lý ảo Alexa, khiến các hội viên Prime cảm thấy mãn nguyện. Bezos sẽ nỗ lực tới cùng và tiêu nhiều tiền hết sức có thể nhằm thúc đẩy Amazon tăng trưởng hơn nữa và bước vào những lĩnh vực mới mẻ: nào truyền thông, quảng cáo, điện toán đám mây và chăm sóc sức khỏe. Miêu tả nhân vật như thế cũng rất chân thực, nhưng giống như mọi *ngụy biện tường thuật* khác, nó không kể toàn bộ câu chuyện. Hãy phóng tầm mắt, vượt ra khỏi kịch bản này, bạn sẽ thấy một hình ảnh

khác nổi lên, phức tạp hơn nhiều.

Bezos thể hiện ba đặc điểm phân biệt ông với tất cả những doanh nhân thuần túy “phàm trần” khác. Bezos tin rằng sự tháo vát là một đức tính vô cùng tốt đẹp. Ông luôn đối diện với sự thật, dù hệ quả có là gì đi chăng nữa. Bezos là một người có viễn kiến, đi trước thời cuộc không chỉ vài năm, mà là hàng chục năm, hàng thế kỷ. Những phẩm chất này góp phần lý giải những điểm mâu thuẫn trong cuộc sống của ông, và chính những điều đó khiến Bezos... đúng là... Bezos.

Không phải từ thuở cha sinh mẹ đẻ, Jeff Bezos đã có cái tên “Jeff Bezos”. Người sáng lập Amazon có tên khai sinh là Jeffrey Preston Jorgensen, chào đời ngày 12 tháng 1 năm 1964 ở Albuquerque, New Mexico. Khi mẹ của Jeff là Jacklyn (nhũ danh là Gise, vẫn với “dice”, nghĩa là “quân xúc xắc”) sinh con, cô mới là một nữ sinh 17 tuổi, vẫn đang học cấp Ba. Cha của Jeff là Ted thì mới tốt nghiệp cấp Ba và là nghệ sĩ xe đạp một bánh, cùng một đoàn địa phương đi biểu diễn lưu động tại các hội chợ của hạt, những sự kiện thể thao và các rạp xiếc. Cặp thanh mai trúc mã trường cấp Ba đã kết hôn trước khi Jeff chào đời.

Ted và Jackie lao đao lận đận khi phải đối mặt với nhiều thách thức khi bước vào hôn nhân ở độ tuổi quá non nớt. Nghề biểu diễn xe đạp một bánh chẳng kiếm được bao nhiêu, Ted phải làm thêm công việc bán thời gian ở một tiệm tạp hóa địa phương. Tình trạng tiền nong eo hẹp đè nặng lên cuộc hôn nhân của hai người. Cha của Jackie, ông Lawrence Preston Gise (Jeff được đặt tên đệm theo ông ngoại) cố gắng giúp đỡ cặp vợ chồng trẻ tuổi. Ông giúp con rể chi trả học phí ở Đại học New Mexico, nhưng Ted đã bỏ giữa chừng. Ông cụ lại cố gắng tác động để kiếm một công việc cho Ted tại Sở Cảnh sát Bang New Mexico, nhưng chàng ta không hứng thú. Khi Bezos lên ba tuổi, cha cậu bỏ nhà đi biệt tích.

Kể từ đó, Bezos chưa từng gặp lại cha ruột. Đến năm 2012, phóng viên Brad Stone đã tìm thấy Jorgensen và viết về ông này trong cuốn *The Everything Store*. Stone tìm hiểu được rằng: Jorgensen sở hữu một tiệm xe đạp nhỏ ở phía bắc Phoenix, tên là Road Runner Bike Center. Jorgensen không hề hay biết con trai ông đã sáng lập Amazon và trở thành một trong những người giàu có nhất thế giới. Lần đầu tiên Stone nhắc tới Jeff với Jorgensen, phản ứng của ông này là: “Thằng bé còn sống ư?”

Sau khi Stone “khai quật” được Jorgensen, vị cựu diễn viên biểu diễn xe đạp một bánh đã cố gắng liên lạc với Bezos, nói rằng ông

chỉ muốn gặp Jeff, nhấn mạnh rằng ông không hề tơ tưởng gì đến khối tài sản kếch xù của con trai. Đơn giản là ông muốn gặp Jeff và thừa nhận rằng họ là cha con. Nhưng mọi nỗ lực của Jorgensen đều vô ích. Ông kể với tờ *Daily Mail* sau khi đã thử liên lạc với Bezos: “Tôi không nghĩ rằng nó sẽ đến gặp tôi đâu. Tôi chưa hề nghe chút tin tức gì từ nó hay có bất cứ dấu hiệu nào cho thấy nó muốn liên hệ với tôi. Tôi cứ hy vọng rằng sức ép dư luận sẽ khiến việc đó xảy ra, nhưng tôi đâu thể trách nó. Có lẽ tôi không phải là một ông bố đàng hoàng.” Không hề có bằng chứng nào cho thấy là Bezos từng liên lạc với cha ruột. Jorgensen qua đời ngày 16 tháng 3 năm 2015, thọ 70 tuổi. Cáo phó chỉ nhắc đến là Jorgensen có “một con trai, còn sống, tên là Jeff”, chứ không hề đề cập gì đến họ Bezos.

Sau khi ly dị với Jorgensen, Jackie bắt đầu hẹn hò trở lại và cuối cùng gặp một người tị nạn gốc Cuba tên là Miguel Bezos, gia đình anh này sở hữu một xưởng gỗ ở Cuba. Cha mẹ Miguel không muốn con trai gặp rắc rối với chính quyền Castro nên đã gửi con đến Miami từ năm 1962. Miguel và Jackie gặp nhau ở New Mexico, nhanh chóng hẹn hò và đến tháng 4 năm 1968 thì tổ chức đám cưới rồi chuyển tới House, ở đây Miguel (đã đổi sang thành Mike, một cái tên Mỹ hóa) tìm được việc làm: một kỹ sư dầu mỏ tại Exxon. Khi Jeff lên bốn, Mike chính thức nhận nuôi cậu, và cặp vợ chồng đặt họ cho con trai họ Bezos. Suốt đời, với Jeff, Mike Bezos mới là người cha đích thực, Jeff Bezos coi Mike là một người cha nồng ấm, luôn khuyến khích và ủng hộ con.

Vậy làm thế nào mà con trai của ông bố nghệ sĩ xe đạp một bánh nghèo túng cùng một người mẹ tuổi thiếu niên lại trở thành người giàu nhất thế giới? Bezos thì thích kể về chuyện ông may mắn thế nào khi đã thăng tiến tới vị trí một trong những nhân vật có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử kinh doanh thế giới. Bezos nói thế cũng chẳng có gì sai. Ông đã ở đúng nơi chốn, đúng thời điểm, đã kinh doanh sách đúng vào lúc Internet đang cất cánh, đã sống sót qua thời bong bóng dot-com, cưỡi trên cơn sóng của nhạc/video phát trực tuyến, cùng sự chuyển dịch cực mạnh từ mua hàng tại các cửa hàng thực tế sang mua hàng trực tuyến. Có lần Bezos đã cận kề cửa tử, vụ này chúng ta sẽ nói sau. Tuy vậy, đó vẫn chưa phải toàn bộ câu chuyện.

Có vẻ như Jeff Bezos thừa hưởng tình yêu công nghệ, năng lực điều hành các tổ chức quy mô lớn và tài tháo vát từ ông ngoại là Lawrence Preston “Pop” Gise, Bezos từng nói vai trò của ông ngoại là “siêu quan trọng với tôi”. Từ năm 4 tuổi đến 16 tuổi, cứ nghĩ hè là Bezos lại về Lazy G – đồn điền của ông Gise ở Nam Texas. Ông

ngoại đón Jeff, người em gái cùng mẹ khác cha là Christina cùng người em trai (cũng cùng mẹ khác cha) Mark về chăm sóc, để Jackie và Mike Bezos được tạm ngơi khỏi công việc làm cha làm mẹ. Những mùa hè ở bên cạnh Pop Gise đã giúp định hình nên con người Bezos. Bezos kể rằng ông ngoại luôn kiên nhẫn và sẵn lòng lôi kéo mình cùng hai anh chị vào các công việc ở đồn điền. Về sau, Jeff kể lại mùa hè đầu tiên ở đồn điền khi mới lên bốn tuổi: “Ông đã tạo cho tôi ảo tưởng là tôi đỡ dần ông các công việc trong đồn điền, tất nhiên làm gì có chuyện đó, nhưng tôi đã thực lòng tin như thế.”

Bezos luôn miêu tả ông ngoại là “một ông cụ hiền từ”, thích lợ mọ khắp đồn điền, sự thật đúng là như vậy. Nhưng điều Bezos không hề kể là những việc ông Gise đã làm trước khi nghỉ hưu, sự nghiệp ấy mới giúp giải thích chỉ ít là phần nào lý do tại sao cuối cùng Bezos lại có đủ sự cự phách, năng lượng và năng lực kiểu “con nhà nòi” cần thiết để điều hành một tổ chức chừng 650.000 nhân viên.

Bezos khẳng định rằng ông chỉ đơn thuần là gặp may trong đời, nhưng xin bạn nhớ cho: Pop Gise không phải một ông chủ đồn điền thô lậu của Texas. Ông là một người có ảnh hưởng cực lớn đến con người và sự nghiệp của Bezos. Ông ngoại của Bezos là một quan chức chính phủ quyền cao chức trọng và rất được kính nể. Năm 1964, quốc hội đã bổ nhiệm Gise quản lý văn phòng điều hành chi nhánh Albuquerque của Hội đồng Năng lượng Nguyên tử, trong đó bao gồm phòng thí nghiệm của Sandia, Los Alamos và Lawrence Livermore – những nơi đã thúc đẩy sự phát triển của bom nguyên tử và bom nhiệt hạch. Ông Gise quản lý 26.000 nhân viên và giám sát một trong những công nghệ tinh vi và tuyệt mật nhất đương thời. Gise còn là quản lý cao nhất của một tổ chức về sau được biết tới với tên gọi DARPA (Cơ quan Chuyên trách Các Dự án Nghiên cứu Cao cấp của Bộ Quốc phòng) – cánh tay phải về nghiên cứu và phát triển của Lầu Năm Góc, được thành lập năm 1958 để đáp trả vụ phóng vệ tinh Sputnik 1 của Liên Xô năm 1957. Một trong những thành tựu của DARPA là tạo ra một hệ thống liên lạc được thiết kế riêng vẫn có thể duy trì hoạt động kể cả khi một trận tấn công hạt nhân đã đánh sập mọi kênh liên lạc thông thường. Công nghệ đó góp phần dẫn tới sự hình thành của một thứ mà mọi người biết đến ngày nay: mạng Internet. Gise có kinh nghiệm sâu sắc về cách thức hoạt động của chính quyền, và ông được biết về những công nghệ vào loại tiên tiến và bí mật nhất thời bấy giờ.

Bezos kể lại rằng: trong những kỳ nghỉ hè ở nông trại, ông ngoại

đều kể cho các cháu nghe về những hệ thống phòng thủ tên lửa mà ông tham gia thực hiện trong thời Chiến Tranh Lạnh. Những câu chuyện ấy để lại ấn tượng sâu sắc với cậu nhóc Bezos. Ngày nay, trong số những gã khổng lồ ở Thung lũng Silicon, Bezos là một trong những CEO ủng hộ chính phủ nhất. Mảng điện toán đám mây của Amazon đã giành được những hợp đồng tỷ đô từ Lầu Năm Góc và Cơ quan Tình báo Trung ương (CIA). Tầm quan trọng của mảng kinh doanh này đối với Amazon chính là một trong những lý do khiến Bezos đặt trụ sở thứ hai của Amazon ở Bắc Virginia, gần Washington, D.C. vào năm 2018, và cũng vì thế mà ông đã chi 23 triệu đô-la cho một viện bảo tàng may mặc cũ ở khu Kalorama cực kỳ sang trọng ở D.C. (trong số hàng xóm của Bezos có nhà Obama, cặp đôi Jared Kushner và Ivanka Trump) và đang chuyển đổi cơ ngơi này thành căn nhà cho một hộ gia đình lớn nhất trong thành phố, với diện tích khoảng 2.500m². Tờ *Washingtonian* có trong tay bản vẽ mặt bằng của căn nhà tân trang trị giá 12 triệu đô-la này, trong đó có 25 phòng vệ sinh, 11 phòng ngủ, 5 phòng khách, 3 phòng bếp và một phòng khiêu vũ cực lớn.

Những liên hệ chặt chẽ giữa Amazon và chính quyền gây ra nhiều tranh cãi. Phần mềm nhận diện gương mặt Rekognition của Amazon là một trong những hệ thống tinh vi nhất trong những phần mềm cùng loại. Ở Mỹ, Amazon bán công nghệ này cho các nhà chấp pháp liên bang và cả địa phương, họ sử dụng công nghệ này để truy dấu nghi phạm và khủng bố. Cuối năm 2018, một nhóm gồm 450 nhân viên Amazon lo ngại rằng công nghệ này sẽ xâm phạm quyền tự do dân sự của con người và gửi cho Bezos cho một lá thư phản đối quyết định bán phần mềm nhận diện gương mặt cho cảnh sát. Bezos không công khai hồi đáp lá thư này, nhưng cùng ngày lá thư này được tung ra, ông đã nói rõ tại một hội thảo về những ưu tiên của ông liên quan đến việc bán công nghệ cho chính quyền: “Nếu các công ty công nghệ lớn đều quay lưng lại với Bộ Quốc phòng Mỹ, đất nước này sẽ gặp rắc rối to.”

Thái độ tích cực của Bezos đối với tổ hợp quân sự-công nghiệp tương phản gay gắt với lập trường của Google, cuối năm 2018, công ty này tuyên bố rằng họ sẽ không bán phần mềm nhận diện gương mặt với mục đích thông thường cho chính quyền trước khi làm rõ những câu hỏi quan trọng liên quan đến công nghệ và chính sách. Hỗ trợ cho quốc gia thì không có gì sai, nhưng lĩnh vực nhận diện gương mặt còn quá mới mẻ, đầy rẫy những vấn đề về quyền riêng tư, nên ở đây, Amazon sẽ bắt buộc phải làm theo Google, và đảm bảo mọi vấn đề phải được đảm bảo kín kẽ trước khi thả lỏng và để công nghệ này phổ biến. Trong một cuộc thử

những năm 2018 có sử dụng chương trình Rekognition của Amazon, Liên đoàn Tự do Dân sự Mỹ (ACLU) phát hiện ra rằng phần mềm này nhằm lần 28 thành viên của quốc hội với các hình chụp chân dung tội phạm công khai, và phần lớn các hình bị gắn mác “tội phạm” đều là người da màu. Amazon phản hồi rằng ACLU đã không sử dụng phần mềm đúng cách.

Tinh thần ái quốc không phải điều duy nhất mà Bezos học từ ông Pop Gise trong những ngày nắng như đổ lửa ở đồn điền Lazy G. Bezos kể rằng ông ghi lòng tạc dạ một bài học vô cùng quan trọng về các mối quan hệ con người, đến mức tới khi khôn lớn, ông vẫn luôn cố gắng áp dụng vào cả sự nghiệp và đời sống riêng tư. Năm 1974, khi mới 10 tuổi, Jeff đã theo ông ngao du đường dài, ông gắn một khoang moóc phía sau ô tô và nhập hội cùng một đoàn gồm 300 anh em lũ khách long rong một chuyến khắp miền Tây. Bà ngoại Mattie của Jeff vốn nghiện thuốc lá nặng, thời điểm bấy giờ các kênh truyền hình đang chạy một chiến dịch quảng cáo rất lớn nhằm kêu gọi mọi người cai thuốc lá, Bezos xem các quảng cáo này trong lúc xem phim bộ dài tập *Days of Our Lives* (tạm dịch: *Thăng trầm cuộc đời*) trong những buổi chiều ở đồn điền. Một quảng cáo trưng ra số liệu cho rằng mỗi hơi thuốc sẽ cướp đi hai phút cuộc đời. Một ngày nọ trong chuyến đi, đang ngồi ở ghế sau trong xe của ông bà, Jeff tính toán xem bà ngoại đã tự cướp đi bao nhiêu thời gian của đời mình. Khi đã tính xong, cậu đồng dục tuyên bố cho bà ngoại biết bà sẽ đánh mất bao nhiêu năm cuộc đời, nhưng phản ứng nhận được thì Jeff không hề ngờ tới. Bà ngoại bật khóc. Ông ngoại thì dừng xe và lôi Bezos ra khỏi cái ghế sau. Cậu nhóc không tưởng tượng nổi chuyện gì sẽ xảy ra, vì ông ngoại chưa từng nặng lời với cậu bao giờ. Bezos nhớ lại: “Tôi cứ tưởng ông nổi giận với tôi, nhưng không phải. Ông đã nói những lời chấn động tâm can: ‘Một ngày nào đó, cháu sẽ ngộ ra rằng độ lượng còn khó hơn là thông minh.’ Đó là một sự thấu suốt có sức mạnh lớn lao.”

Trong sự nghiệp sau này, với những cơn thịnh nộ dữ dội thi thoảng bùng phát, có bằng chứng hằn hoi, Bezos không phải lúc nào cũng làm theo lời khuyên của Pop Gise về “độ lượng với người khác”, nhưng những bài học của ông ngoại về tầm quan trọng của sự tháo vát đã gây ấn tượng vô cùng sâu sắc với cậu nhóc năm nào. Ở đồn điền, Pop Gise thích tự tay làm gần như tất cả mọi việc, và để dạy cậu cháu ngoại về đức tính tự lực cánh sinh ấy, qua mỗi mùa hè, ông Gise lại giao cho cháu trách nhiệm lớn hơn. Hai ông cháu cùng dựng hàng rào, làm đường ống nước, lắp ráp cả một căn nhà tiền chế. Họ cùng sửa máy xay, trại gia súc, và dành cả một mùa hè nọ để dỡ ra lắp lại một chiếc xe lu cũ hiệu Caterpillar.

Bezos còn đỡ dần ông ngoại các công việc thú y. Pop Gise thường tự chế kim phẫu thuật cho đàn gia súc của mình. Ông lấy một mẩu dây thép, dùng đèn hàn để chuốt nhọn một đầu dây, đầu dây kia thì đập bẹt và khoi ra một cái lỗ kim. Về sau, Bezos nói đùa là ông cháu họ “ở một nông trại giữa chốn đồng không mông quạnh xa tít mù, làm gì có chuyện khoi khoi đặt đồ từ Amazon được”.

Một phần làm nên con người tháo vát là khả năng tập trung cao độ vào một nhiệm vụ duy nhất, cho đến khi hoàn tất, với chất lượng cao. Khi học ở trường Montessori^[2], Bezos chăm chú vào duy nhất việc đang làm, đến nỗi giáo viên không thể nào bắt cậu đổi nhiệm vụ với các bạn khi đến lượt, vậy là cô phải tự tay nhắc bóng cả ghế lẫn trò, đưa sang khâu thực hành tiếp theo. Ngày nay, Bezos nói rằng ông tập trung làm sao để tránh cảnh vài phút lại kiểm tra thư một lần. Ông nói đùa rằng “tôi là kiểu đa nhiệm hàng loạt. Nếu có việc gì đó quan trọng xảy ra, sẽ có người đến tìm tôi.”

[2] Trong môi trường giáo dục Montessori, sự phát triển của trẻ nhỏ được tối đa hóa thông qua quá trình chuẩn bị một cách khoa học. Giáo viên hướng dẫn cẩn thận cho trẻ các hoạt động đã được chuẩn bị để trẻ tự xây dựng kỹ năng cần thiết trong cuộc sống. Trẻ sẽ được phát triển cá tính trong môi trường này thông qua những hoạt động có tính thu hút trẻ, thông qua các giác quan cảm nhận và khuyến khích trẻ khám phá thế giới.

Lên lớp Sáu, cậu Bezos mê mẩn một món đồ có tên là Khối Lập Phương Vô Cực (Infinity Cube), các gương di động khiến chúng ta có thể nhìn vào “vô cực”. Các gương phản xạ ánh sáng mắc lại giữa các gương, tạo ra ảo giác rằng hình ảnh phản chiếu đến vô cực. Bà Jackie – mẹ của Bezos nghĩ là bỏ ra 20 đô-la cho một món tào lao thì tốn quá, nên không chịu mua cho con. Bezos khám phá ra là nếu mua riêng các miếng của khối lập phương đó thì rất rẻ, thế là cậu mua về và tự lắp ráp. Trong một cuốn sách về những học trò tài năng ở trường, cậu học trò lớp Sáu Bezos đã nói: “Các bạn phải biết suy nghĩ... cho bản thân mình.” Tác giả mô tả Bezos “thận thiện nhưng nghiêm túc”, thậm chí “lịch sự” và sở hữu “năng lực trí tuệ chung xuất sắc”, mặc dù theo các giáo viên thì “không thực sự nổi bật về khả năng lãnh đạo”.

Sau khi tốt nghiệp cấp Ba ở vị trí đầu lớp, Bezos thẳng tiến tới Princeton, cậu muốn trở thành một nhà vật lý lượng tử. Bezos phát hiện ra là những bạn học cùng chuyên ngành hiểu biết về các nguyên tắc bí truyền trong lĩnh vực này hơn mình, vậy là cậu đổi sang học kỹ sư điện và khoa học máy tính vì thấy thoải mái, phù hợp hơn. Cậu tốt nghiệp với điểm trung bình 4,2 (4,3 tương

đương với A+), đến New York và làm việc trên Phố Wall.

Chuyển đến New York chưa lâu, Bezos quyết rằng anh muốn kết hôn, và chắc chắn rằng anh biết rõ tiêu chí nào là quan trọng nhất. Bezos nhớ lại: “Tôi không muốn ăn đời ở kiếp với một người bạn đời kém tài tháo vát” và nói rằng người phụ nữ lý tưởng trong mắt anh phải là người đủ khả năng giải cứu anh ra khỏi một nhà tù thuộc thế giới thứ ba.

Bezos tìm thấy hình mẫu lý tưởng ấy ở MacKenzie Tuttle, cô bạn học cùng trường Princeton mà anh đã gặp ở chỗ làm. Dù làm việc ở Phố Wall, nhưng MacKenzie muốn trở thành một tiểu thuyết gia. Tại Princeton, cô đã làm trợ lý cho tác giả của loạt sách bestseller: Toni Morrison. Về sau, MacKenzie đã xuất bản hai cuốn tiểu thuyết được đánh giá rất cao. Thời Amazon còn non nớt, MacKenzie đã thể hiện được tài tháo vát xuất sắc: làm kế toán của startup, hỗ trợ việc tuyển dụng, thậm chí đóng gói sách và lái xe chuyển đồ tới UPS hoặc bưu điện.

Bezos cũng áp dụng triết lý về sự tháo vát đó trong quá trình nuôi dạy bốn đứa con (ông có ba con ruột và một con nuôi người Trung Quốc). Ông để các con nghịch dao lúc mới lên 4 tuổi, và dùng khoan lúc 8 hay 9 tuổi. MacKenzie có một câu nói trứ danh: “Thà chúng tôi có một đứa con chỉ còn chín ngón tay hơn là một đứa đủ mười ngón nhưng kém tháo vát.” Ngay cả Lauren Sanchez – người phụ nữ mà Bezos đã bỏ MacKenzie để theo đuổi, cũng cho thấy sự tháo vát đủ để khiến Bezos ngưỡng mộ. Lauren Sanchez từng là người đồng dẫn chương trình *Good Day LA* của đài Fox và một thí sinh tranh tài trong loạt *So You Think You Can Dance*, bà là một phi công lái trực thăng và tự thành lập một công ty riêng chuyên chụp ảnh từ không trung – một kỹ năng chắc chắn sẽ rất hữu ích nếu bà phải giải cứu Bezos từ một nhà tù nào đó ở thế giới thứ ba.

Thời mới chân ướt chân ráo tới New York, Bezos đã tìm được việc ở một quỹ phòng hộ rất kín tiếng tên là D. E. Shaw, họ tham gia giao dịch tần suất cao – một phương pháp giao dịch bằng hợp đen toán học, tìm kiếm chênh lệch về giá mua-bán ở mọi thị trường trên toàn cầu. Một ngày nọ, Bezos phát hiện ra rằng Internet đang tăng trưởng với tỷ lệ 2.300% một năm – một điều vô tiền khoáng hậu, và Bezos biết mình phải nhảy vào đây ngay. Anh quyết định rằng “bán sách” là một xuất phát điểm hợp lý, vì sách không hư hỏng, kích cỡ tương đối đồng nhất, dễ dàng đóng gói và vận chuyển, và người mua hàng gần như biết chắc về sản phẩm họ sẽ nhận được nhờ vào các bài đánh giá.

Khi quyết định thành lập Amazon vào năm 1994, Bezos 30 tuổi, đang có một công việc đầy hứa hẹn, anh là một trong những phó chủ tịch cao cấp trẻ nhất trong lịch sử D. E. Shaw, sở hữu một căn hộ ở khu Thượng Tây, và mới kết hôn với MacKenzi được một năm. Bezos suy tính rất kỹ càng, vì anh rất yêu thích công việc của mình, tương lai xán lạn đang chờ đón và có thể kiếm bộn tiền nếu ở lại. Anh đến gặp sếp và bảo ông rằng mình muốn mở một hiệu sách trực tuyến. Sếp bảo anh là ý tưởng này nghe có vẻ rất hay, nhưng không hợp với Bezos đâu, vì anh đã có một sự nghiệp rất ổn rồi.

Bezos nâng lên đặt xuống quyết định này trong vòng vài ngày, và một thiên tài máy tính hoạt động dựa trên dữ liệu đã tự soi vào tâm can mình để đưa ra quyết định. Anh thử hình dung đời mình ở tuổi 80, rồi nhìn lại cuộc sống trước mắt và nhận ra: “Tôi không muốn đến 80 tuổi và phải nhìn lại một chuỗi những nuối tiếc. Mà tiếc nuối lớn nhất của con người là gì, ừ thì anh có thể lấy mạng ai đó và sau đó rất hối lỗi, nhưng chúng ta sẽ tiếc nhất những việc đã bỏ qua không làm.

Những lối đi chưa từng đặt chân bước qua sẽ ám ảnh chúng ta.” Đến lúc đó, Bezos biết rằng đến 80 tuổi, anh sẽ không hối hận vì đã chưa thử làm gì đó lớn lao, cho dù có thể gặp thất bại.

Bezos và MacKenzie gói ghém tư trang và lặn lội sang Seattle. Bezos chọn nơi này vì Seattle vốn có tiếng là trung tâm công nghệ: Microsoft đặt trụ sở ở đây. Quan trọng hơn thế, Bezos chọn Seattle vì quy mô dân số ở đây nhỏ. Nếu định cư ở California hay New York, anh sẽ phải trả khoản thuế doanh thu cực lớn, tính trên số lượng sách bán được ở những bang dân cư đông đúc ấy. Theo quy định của pháp luật thời bấy giờ, Amazon chỉ phải trả thuế cho số lượng sách bán được ở bang Washington. Bezos sáng lập Amazon trong một gara startup công nghệ “như trong truyền thuyết”, với số tiền cực là 100.000 đô-la được cha mẹ cho vay. Bezos chọn bán sách, nhưng ngay từ đầu anh đã ấp ủ tham vọng lớn hơn nhiều. Đúng là Bezos thích sách thật, nhưng cái anh thực sự quan tâm là xây dựng một cỗ máy cuối cùng sẽ trở thành bánh đà AI – một bánh đà có thể cung cấp lượng hàng hóa cực lớn, rất nhanh và thật rẻ. Anh đã sáng chế ra Amazon.

Quá trình vươn lên vị trí số một của Amazon đã được ghi lại rất đầy đủ. Bezos tuyển về những lập trình viên xuất sắc nhất trong khả năng cho phép, ông hết sức nhấn mạnh phương châm phục vụ khách hàng triệt để, và thúc đẩy nhân viên nỗ lực tối đa trong một nền văn hóa coi trọng dữ liệu, sự thật và hiệu quả hoạt động

cao. Ông tuyển về một đội biên tập viên cực giỏi để đánh giá sách và phỏng vấn các tác giả, với nỗ lực biến Amazon thành điểm đến cho những người yêu sách. Các thuật toán của Bezos giúp sắp xếp những đề xuất cho người đọc dựa trên các cuốn sách mà những độc giả cũng mua cuốn sách đó đọc. Ông cung cấp giá rẻ, chủng loại phong phú và vận chuyển cực nhanh.

Tuy vậy, không phải tất cả mọi thứ ở thời sơ khởi ấy đều dựa trên cơ sở dữ liệu. Một trong những cách Bezos dùng để tăng lưu lượng cho trang web của mình là áp dụng chiêu marketing kiểu cũ. Năm 1997, công ty hai năm tuổi này đang trên đà tăng trưởng, nhưng với Bezos thì như thế là chưa đủ nhanh. Để thu hút sự chú ý về trang web, ban marketing đưa ra một ý tưởng gọi là “Câu chuyện hay nhất từng được kể” (*The Greatest Tale Ever Told*), ở đây khách hàng của Amazon có thể cộng tác với một cây viết nổi tiếng. Theo cuốn hồi ký *Amazonia* của James Marcus (anh là nhân viên Amazon #55 và là một trong những biên tập viên sách của trang web), nhà văn John Updike đã đồng ý viết đoạn đầu tiên của một cuốn tiểu thuyết bí ẩn với tiêu đề *Murder Makes the Magazine* (tạm dịch: Tên sát nhân trên tạp chí), với bối cảnh là một tòa soạn không khác gì tờ *The New Yorker*. Câu mở đầu của ông là: “Vào 10 giờ 10 phút, cô Tasso Pok từ thang máy bước ra sàn nhà lát những viên gạch màu xanh cảm lăm ở tầng 19, trong lòng cô dội lên chút bồn khoăn: có gì đó sai sai.” Amazon mời các khách hàng viết mỗi ngày một đoạn văn trong suốt 44 ngày, và đội biên tập của công ty sẽ chọn ra người chiến thắng của từng ngày. Mỗi người chiến thắng sẽ được nhận 1.000 đô-la, và Updike sẽ viết đoạn kết của truyện bí ẩn kia và nhận được 5.000 đô-la. Cuộc thi đã trở thành thổi nam châm cực mạnh thu hút người yêu sách: Amazon nhận được 380.000 bài dự thi và một chiến thắng rực rỡ về quan hệ công chúng: thử thách văn chương cùng Updike được nhắc tới trên 300 kênh tin tức khác nhau. Đến mùa thu năm đó, Amazon đã vụt trở thành một trong 25 trang web có lượng truy cập cao nhất.

Công ty luôn nỗ lực bằng mọi cách để mang lại cho khách hàng mức giá thấp nhất và giao hàng nhanh nhất. Không có phòng ăn trưa miễn phí cho nhân viên, và đến tận ngày nay, những khoản chi dùng xa xỉ là miễn đề cập. Đơn cử một ví dụ: Trong một kỳ nghỉ lễ hồi Amazon mới thành lập, Bezos đã lệnh cho nhóm giám đốc làm việc thâu đêm suốt nhiều ngày tại nhà kho của công ty ở Seattle nhằm đảm bảo đáp ứng được dòng thác đơn hàng đang chảy về. Bezos tổ chức một cuộc thi xem ai có thể nhặt hàng trên giá nhanh nhất. Ông luôn khuyến khích nhân viên không chỉ tập trung vào cạnh tranh, khi có một đối thủ ngáng đường, Amazon

sẽ tỏ ra tàn nhẫn không khoan nhượng. Hồi cuối thập niên 2000, Amazon đương đầu với startup Diapers. com, theo cuốn *The Everything Store*, Bezos đã nói rằng nếu startup này không đồng ý đề nghị mua lại thì nếu cần, Amazon sẽ liên tục giảm giá mặt hàng băm về 0, tới chừng nào thương vụ được thực hiện. Cuối cùng, Amazon đã nuốt chửng startup này.

Những bài học về tinh thần tự lực tự cường học được từ những ngày ở đồn điền của ông ngoại Gise đã đền đáp xứng đáng cho Bezos ở Amazon. Cuối thập niên 1990, Bezos loay hoay tìm cách mở rộng số lượng sản phẩm trên Amazon.com, ông quyết định cho phép các doanh nhân độc lập (bên thứ ba) bán hàng trên trang web. Ý tưởng ban đầu của Bezos là tổ chức đấu giá trên Amazon, ở đây khách hàng sẽ đặt cược để mua hàng (rất giống eBay!), nhưng không ai thèm lai vãng. (Dù em trai cùng mẹ khác cha của Bezos là Mark nói rằng anh này đã mua một tách cà phê!). Vậy là Bezos đóng cửa hoạt động này và mở các cửa hàng Z, giá cả được quyết định bởi các bên bán lẻ thứ ba, nhưng cũng không ai thèm lai vãng. Những thử nghiệm này liên tục diễn ra trong khoảng một năm rưỡi, cho đến khi nội bộ công ty nảy ra một ý tưởng: bán chung các sản phẩm của bên thứ ba trên trang web cùng với các sản phẩm của Amazon. Bezos tóm lấy chiến lược này, gọi tên là Marketplace: hiệu quả ngay lập tức. Ngày nay, Marketplace chiếm hơn một nửa toàn bộ sản phẩm bán trên Amazon, và có biên lợi nhuận cao hơn cả mảng kinh doanh trực tuyến cốt lõi của Amazon.

Bezos nói: “Toàn bộ cái chuyện tiến về phía trước chỉ là: nếu vấp phải rắc rối, thất bại, bạn phải tạm lùi và làm lại. Bạn phải vận dụng tài tháo vát và cố gắng tái sáng chế bản thân một cách sáng tạo.”

Nhưng tài tháo vát đâu phải toàn bộ những gì làm nên sự đặc biệt của Bezos.

Ta chỉ tin vào Chúa, còn lại cần dữ liệu

Khi đánh giá về tính cách của ai đó, trong trường hợp của Bezos, chúng ta sẽ thấy ông xếp tài tháo vát ở vị trí số một, và ông kỳ vọng tất cả những ai làm việc cho mình đều thể hiện óc thông minh, sáng kiến và tài khéo léo ở cấp độ ngang ngửa. Trang web của công ty hồi đầu thập niên 2000 đã giải thích kiểu người mà Bezos ưa tuyển về. “Không có kiểu nào gọi là ‘đặc trưng Amazon.com’. Chỉ có các nhân viên Amazon.com có ba bằng thạc sỹ và nói được năm ngoại ngữ... những người đã từng làm việc tại Procter & Gamble và Microsoft... một cựu vận động viên trượt băng nghệ thuật chuyên nghiệp... hoặc một học giả tại trường Rhodes.” Joy Covey, giám đốc tài chính của công ty thời sơ khởi, xếp thứ nhì trong số 27.000 ứng viên vào năm cô thi lấy chứng chỉ kế toán viên công chứng (CPA), còn một nhân viên Amazon thời đầu khác từng là quán quân đánh vần (Spelling Bee) toàn nước Mỹ. Bezos đã nói với tờ *Washington Post*: “Anh cứ ra hành lang mà hét một từ kiểu ‘onomatopoeia’, và vẫn sẽ có đáp án như thường.”

Tuy vậy, tuyển về những siêu sao tháo vát vẫn là chưa đủ để lý giải thành công khác thường của Bezos. Một trong những nét tính cách nổi bật của Bezos chính là khả năng đối diện với sự thực phũ phàng, dù nó khó coi, khó chịu đến thế nào, để đưa ra những quyết định dựa trên những thông tin thực tế sòng phẳng, rõ ràng. Tại Amazon, một số quản lý còn treo bảng hiệu bên ngoài văn phòng, trên đó ghi “Chúng ta chỉ tin vào Chúa. Còn lại, cần dữ liệu”, một triết lý mà Bezos tôn thờ và tuân thủ sát sao. Khác với nhiều CEO, Bezos không quy tụ quanh mình những gian thần chỉ rót vào tai lãnh đạo những lời xu nịnh mà họ muốn nghe; Bezos

tìm kiếm những người dám đương đầu với ông bằng thực tế thuần túy. Ông tin tưởng sâu sắc rằng thực tế luôn mạnh hơn mọi tôn ti trật tự.

Thiên hướng ưu tiên thực tế ở Bezos biểu hiện rõ nhất ở nguyên-tắc-6-trang nổi tiếng (hoặc “khét tiếng”, như cách gọi của một số người), đến tận ngày nay vẫn gieo rắc nỗi sợ hãi và gờm ghiếc cho các quản lý của Amazon. Ở Amazon, bất cứ thành viên nào muốn giới thiệu ý tưởng về sản phẩm hoặc dịch vụ mới, trước khi bắt tay vào viết dù chỉ một dòng mã, đều phải soạn một văn bản có độ dài không quá 6 trang giấy. Phương châm “luôn xuất phát từ khách hàng” sẽ phải được áp dụng ở đây. Bản ghi nhớ, dưới hình thức một bản thông cáo báo chí tưởng tượng ở đây thường sẽ bắt đầu từ chỗ nêu ra ảnh hưởng trong dài hạn của dự án mới, cùng lý do tại sao nó có ý nghĩa với khách hàng. Tiếp đó, mục FAQ (những câu hỏi thường gặp) giúp xác định những gút mắc chủ yếu trong dịch vụ hoặc sản phẩm được đề xuất, cùng với cách thức đội phát triển nên tiến hành xây dựng. Thời sơ khởi của Amazon, Andy Jassy (hiện điều hành AWS) nói rằng trước khi có nguyên-tắc-6-trang này, đôi khi nhân viên “có những ý tưởng cực kỳ cao siêu, nhưng họ đã vội vội vùi đầu vào dự án để rồi ngộ ra là kết quả thu được hóa ra không hoành tráng đến thế.” Chính nguyên-tắc-6-trang đã giúp tránh khỏi tình trạng đi chệch đường. Các nhóm trong nội bộ Amazon nỗ lực không biết mệt mỏi vì những bản báo cáo này, đôi khi miệt mài soạn văn bản này suốt nhiều tuần trời, họ mới có thể đảm bảo chắc chắn là ý tưởng đã được nắm bắt chuẩn xác và trong tài liệu đã có đủ mọi thông tin thực tế then chốt.

Một quản lý của Amazon từng làm việc ba năm ở công ty hồi giữa thập niên 2010 nói rằng: quy trình của nguyên-tắc-6-trang đóng vai trò như một công ty đầu tư mạo hiểm cấp vốn nội bộ. “Amazon có đầy những con người thông minh với những ý tưởng tuyệt vời. Điều đó khuyến khích mọi người: nếu có ý tưởng hay, hãy mang ra giới thiệu. Bezos đã tuyển về những bộ óc xuất chúng ở Thung lũng Silicon và tạo ra một hệ thống cấp vốn cho những ý tưởng hay nhất mà những con người ấy đề xuất. Tất nhiên, họ cũng gặp thất bại, nhưng họ sẵn sàng dẹp bỏ thật nhanh và rất giỏi hạn chế tối đa những bất lợi.”

Khi một nhóm đưa báo cáo 6-trang đến cuộc họp, Bezos nhấn mạnh rằng tất cả mọi người phải bỏ ra chừng 20 phút để nắm bắt tỉ mỉ bản ghi nhớ, không ai có thể giả vờ đọc qua loa lấy lệ. Khi đã hết thời gian đọc báo cáo, cả nhóm cùng nhảy vào một cuộc thảo luận cực kỳ sôi nổi và gay gắt, chất vấn tiền đề, các thông tin thực

tế ngầm ẩn và tính khả dụng của dự án từ quan điểm khách hàng. Mỗi sáng chế lớn ở Amazon (như Prime, Alexa hay dịch vụ điện toán đám mây) đều phải vượt qua thử thách gắt gao là bản ghi nhớ 6-trang. Tuy vậy, không phải bản đề xuất nào cũng bắt buộc phải rối rắm phức tạp và đầy đủ dữ liệu cho vừa vặn 6 trang. Với những vấn đề đơn giản hơn thì những văn bản ngắn lại phù hợp hơn. Trong quá trình dự án này tiến triển, bản ghi nhớ được rà soát, cập nhật liên tục cho đến khi sản phẩm/dịch vụ đã sẵn sàng ra mắt. Đã có những trường hợp, bản ghi nhớ 6-trang được biên tập chẵn chu thực sự trở thành thông cáo báo chí cho chính sản phẩm đó.

Dù có được khởi hoạt bởi một văn bản 6-trang hay không, mọi cuộc họp ở Amazon đều nhằm một mục đích: tiến sát tới căn cốt vấn đề hết mức có thể. James Marcus nhớ lại: vào một cuộc họp hồi cuối thập niên 1990, Bezos cùng một nhóm giám đốc đã bàn bạc về doanh số bán sách. Vị CEO trẻ tuổi tuyên bố rằng mình xây dựng “một nền văn hóa của các tiêu chuẩn đánh giá”, đã tự hào trích đọc một phần cơ sở dữ liệu của công ty, cho thấy doanh số bán sách trên trang chủ Amazon đang bùng nổ. Tình cờ trong cuộc họp có một quản lý tên là Marilyn, người này rà soát doanh số với thực tế kho hàng theo từng ngày, và nêu ý kiến rằng con số này quá cao so với thực tại, gấp chừng 2-3 lần. Theo Marcus kể lại, Marilyn đã nói với Bezos:

“Jeff, mấy cái này sai đấy.”

“Ta trích thẳng từ cơ sở dữ liệu ra mà,” Bezos đáp.

“Nhưng số liệu sai,” Marilyn quả quyết.

Bezos không hề nao núng. Nhưng đến ngày nọ, ông xuất hiện tại một buổi họp và tuyên bố: “Tôi ngờ là chúng ta đang cộng gộp số giỏ hàng chứ không phải doanh số thực tế.” Nói cách khác: máy tính đã đếm mọi cuốn sách được bỏ vào giỏ hàng và coi đó là doanh số, trong khi sự thật là không phải mọi khách hàng đều nhấn nút “Mua”: một chi tiết tinh vi mà những người phân tích số liệu đã bỏ qua. Một quản lý “quên” như Marilyn sẵn sàng đứng lên và gay gắt phản bác Bezos cũng nói lên nhiều điều về văn hóa Amazon. Nhưng một điều còn đáng kể hơn thế: Bezos bỏ thời gian và công sức để hiểu rõ ngọn nguồn những gì đang xảy ra, thật không dễ dàng với một vị CEO vốn luôn tin tưởng vào cơ sở dữ liệu tối tân và các chuyên gia công nghệ xuất sắc đã xây dựng nên nó. Nhưng sự thật đã chiến thắng.

Một quản lý từng làm ở Amazon Prime Video và rời công ty hồi năm 2017 để xây dựng startup riêng của mình đã chia sẻ ngoài lề rằng: chính bầu không khí “quân bình chủ nghĩa” ở Amazon đã cho phép những người thấp cổ bé họng có thể phản bác các thượng cấp mà không phải lo về hậu quả. Ông nhắc lại những cuộc họp ở một chỗ làm việc cũ – một kênh phát thanh quốc gia lớn, ở đây thì không ai dám ngồi xuống bàn, trừ phi đó là phó chủ tịch hoặc cấp cao hơn. “Tại Amazon thì hoàn toàn khác hẳn,” ông kể. “Amazon khuyến khích tất cả mọi người tham gia vào những xung đột lành mạnh. Tôi đã góp mặt trong một tổ chức phẳng như thế, với năng lực kết nối với những người sở hữu ảnh hưởng siêu mạnh. Mục đích tối thượng là xây dựng, là tự làm CEO của chính mình, chăm chút cho thương hiệu của riêng mình, làm việc nhanh nhẹn và cộng tác với tất cả mọi người. Văn hóa nỗ lực vì khách hàng trước nhất và trên hết cũng thật mới lạ. Mục tiêu là cách thức chúng tôi kết nối với khách hàng, suy nghĩ vì họ trước nhất, và phải nói được, làm được.”

Tất nhiên, nói vậy không có nghĩa là mọi cuộc họp kiểu đó đều sôi nổi, chan hòa. Một giám đốc khác với gần 10 năm làm việc ở Amazon miêu tả về một số phiên họp kiểu nói-sự-thật này. “Đây là một chỗ làm việc khốn kiếp, và tôi biết vì tôi đã từng làm việc ở các ngân hàng đầu tư mà,” ông này kể. “Chúng tôi có các cuộc họp hằng tuần, giống như chương trình trò chơi trên truyền hình vậy. Anh bị đưa ra thử sức chịu đựng. Anh có đạt được các con số như mục tiêu đề ra không? Anh phải có câu trả lời, nếu không sẽ là ‘Xéo ngay cho khuất mắt.’” Đằng sau cường độ đó là sự thôi thúc không ngừng nghỉ để lấp đầy những vết nứt gãy trong đời sống của khách hàng Amazon. Khách hàng không chịu đọc hướng dẫn sử dụng? Công ty coi đó là trách nhiệm của mình, vì chỉ cần dựa vào trực giác, người dùng đã phải sử dụng ro ro rồi. Đọc giả có thể đặt một cuốn sách trên Kindle mà không cần phải rời khỏi phòng khách nhà mình. Alexa được thiết kế để làm cho việc mua sắm và nghe nhạc trở nên dễ dàng hơn. “Chúng tôi bàn đi bàn lại về chuyện tháo gỡ những gút mắc ra khỏi cuộc sống của khách hàng,” vị giám đốc này nói. “Khách hàng luôn ở vị trí hàng đầu, và chúng tôi sẽ từ đó mà lần ngược trở lại quá trình. Tại Amazon, nhân viên không phải là khách hàng. Chúng tôi không bao giờ được ăn bữa xế hay ăn sushi, và không một ai có trợ lý cá.”

Một người hâm mộ nguyên-tắc-6-trang thời nay chính là Greg Hart, điều hành Prime Video cùng dịch vụ phim ảnh và truyền hình phát trực tuyến của Amazon. Ông nói rằng Bezos thích văn bản 6-trang hơn là trình chiếu trên PowerPoint và ghi chép trên bảng trắng, Bezos tin rằng khi ai đó sử dụng những công cụ phổ

biến kiểu này, hầu hết thông tin liên quan đến dự án đều chỉ quanh quẩn trong đầu người trình bày. Một người trình bày phải vô cùng hoạt khẩu mới có thể chia sẻ thật nhiều thông tin chi tiết một cách mạch lạc, sao cho những điểm mấu chốt được xâu chuỗi rõ ràng. Đồng thời, một gã đơn thương độc mã sử dụng PowerPoint sẽ phải lôi kéo sự chú ý của tất cả mọi người trong khi một bài trình chiếu chi tiết dữ liệu dày đặc cứ lật từ trang nọ sang trang kia trong một căn phòng tối om.

Ngược lại, nguyên-tắc-6-trang bắt buộc tất cả mọi người phải suy nghĩ cẩn thận về những gì họ muốn nói. Tác giả của bản ghi nhớ phải tìm cách nào đó để tạo ra một bài kể chuyện về dự án, mô tả rõ ràng tiềm năng của sản phẩm hoặc dịch vụ, và chỉ đưa vào những chi tiết cần thiết và phù hợp. Người khác có thể nêu câu hỏi sau khi đã đọc tài liệu và mong là hầu hết thắc mắc đều đã được giải quyết trong đó. Điểm cốt yếu: đây là một tài liệu cập nhật liên tục, nắm bắt vòng đời của dự án, còn người quản lý không ngừng tinh chỉnh và cập nhật thông tin cho đến khi sản phẩm hoặc dịch vụ được tung ra.

Quá trình tạo ra Alexa là minh chứng hay nhất cho thấy văn bản 6-trang hữu ích như thế nào. Trước khi điều hành Prime Video, Hart phụ trách nhóm chế tạo Alexa. Từ hồi năm 2011, Bezos đã chủ trì những thảo luận nội bộ quanh chủ đề: liệu lời nói có thể trở thành cách thức chủ yếu để con người giao tiếp với máy móc hay không, và nó sẽ hoạt động ra sao. Từ những cuộc thảo luận này, Bezos đề ra một mục tiêu đơn giản cho Alexa: một thiết bị không có màn hình, người dùng sẽ giao tiếp với nó hoàn toàn bằng giọng nói. Không bàn phím, không màn hình chạm. Bezos yêu cầu Hart phụ trách chương trình này (mật danh là Doppler) và viết một bản ghi nhớ 6-trang. Hart nói: “Bezos tư duy về tương lai ở cấp độ đáng kinh ngạc. Bezos có thể thấy trước và kết nối những mẩu thông tin và hình mẫu rời rạc rồi tìm ra một sợi chỉ quý giá, xâu chuỗi các thứ kể trên, năng lực ấy khác hẳn với những gì người thường có thể làm.”

Ban đầu, Hart nản quá. Vốn học chuyên ngành Anh ngữ ở trường Williams, Hart không hề có kinh nghiệm về điện tử tiêu dùng, càng chẳng nói gì đến phần mềm nhận biết giọng nói kiểu đi trước thời đại.

Việc đầu tiên mà Hart làm là bắt đầu dốc sức học hết mọi thứ về giọng nói và phần cứng. Ông dành rất nhiều thời gian với các kỹ sư tại trung tâm nghiên cứu và phát triển bí mật của Amazon là Lab126 (tên của phòng thí nghiệm này có liên quan đến bảng chữ

cái, 1 đại diện cho chữ A, còn 26 đại diện cho chữ Z), cố tìm cách tạo ra một thiết bị có thể hoạt động.

Trong khi tìm hiểu thêm về công nghệ này, Hart và đội của ông lại biên tập đi biên tập lại văn bản 6-trang trước buổi trình bày chính thức với những thành viên tối cao. Hart o bế cho tài liệu 6-trang này như thể đó là một bản thông cáo báo chí. Trong đó có đặc điểm kỹ thuật, giá tiền, ngày phát hành, thậm chí những cách thức mà Amazon có thể trao đổi với báo giới về thiết bị mới này. Trong bản ghi nhớ đó cũng giải đáp rất nhiều câu hỏi mà những thành viên khác trong nội bộ Amazon có thể sẽ nêu ra. Thiết bị này sẽ nghe thấy giọng nói như thế nào trên nền tiếng ồn của môi trường xung quanh? Làm thế nào nó phân biệt các trọng âm hoặc phương ngữ theo vùng miền? Người ta sẽ dùng nó vào những việc gì? Tại sao người ta lại sử dụng thiết bị này để mua sắm khi mà họ không thể nhìn thấy thứ mình mua?

Trong vài tháng sau đó, Hart liên tục rà soát và hoàn chỉnh bản ghi nhớ trong khi sản phẩm và các năng lực của sản phẩm thay đổi, và khi nhận được phản hồi từ Bezos cũng như các vị giám đốc, họ đánh giá xem liệu văn bản 6-trang này có nhất quán với tầm nhìn ban đầu của CEO không. Bản ghi nhớ ban đầu đã vạch ra: Alexa được cho là có “khả năng giao tiếp bình thường”. Bezos thường thúc ép Hart và đội của ông giảm thiểu một thông số gọi là “độ trễ” (khoảng thời gian cần thiết để Alexa trả lời câu hỏi). Bezos quá hiểu là khách hàng bán lẻ khó chiều thế nào, nên từ nhiều năm trước, khi xây dựng Amazon.com, ông đã thúc ép các lập trình viên làm sao để trang web đáp ứng cú nhấp chuột của khách hàng nhanh hết mức có thể. Alexa cũng phải thật nhanh, nếu không thì khách hàng dùng Alexa sẽ khổ sở lắm.

Năm 2014, ngay trước thời điểm thiết bị Alexa (có tên là Echo) được tung ra, Hart đã cập nhật tài liệu 6-trang một lần nữa để phản ánh đúng sản phẩm Amazon giới thiệu, sau đó so sánh bản này với ghi nhớ ban đầu. Hart nhớ lại: “Chúng tôi tự hỏi bản thân: Chúng ta vẫn cảm thấy hài lòng chứ? Chúng ta có thỏa hiệp ở những điểm quý giá đến nỗi không thể thỏa hiệp? Hay thỏa hiệp ở những điểm đó vẫn ổn? Chúng ta có vấp phải tình trạng mở rộng tính năng quá mức, dẫn tới bắt buộc phải thay đổi điểm này điểm kia?” Tài liệu 6-trang buộc Hart phải đối mặt với thực tế những gì ông và cả đội đã làm. Nếu sản phẩm cuối cùng bị hụt so với viễn kiến ban đầu của Bezos, Hart sẽ quay trở lại bản vẽ. Bezos hài lòng với những gì ông thấy và bật đèn xanh phê chuẩn, kết quả: Echo đã gạt hái thành công vang dội.

Kể cả sau khi giới thiệu, Amazon vẫn không ngừng cải tiến sản phẩm. Có lúc, Bezos và ban giám đốc đã tranh luận xem liệu khả năng nghe của Echo đã đủ tốt hay chưa, hay nó sẽ cần một micro nhỏ, cầm tay dành cho những dùng phải ra lệnh cho Echo từ phía bên kia một căn phòng ồn ào. (Alexa, có nghe thấy tôi nói không?) Để biết được câu trả lời, Amazon lại quay sang khách hàng. Những sản phẩm Echo đầu tiên được chuyển phát kèm một điều khiển từ xa kích hoạt bằng giọng nói, để người dùng có thể sử dụng khi ở cách xa loa Echo cả khoảng phòng. Công ty ngay lập tức giám sát xem Echo được sử dụng thế nào, chẳng bao lâu, dữ liệu đã cho thấy: hầu như mọi người không bao giờ động đến điều khiển từ xa. Những lần chuyển hàng sau đó, điều khiển được lẫn lộn loại khỏi hộp sản phẩm, nhờ vậy Amazon có thể giảm giá sản phẩm, tiết kiệm tiền cho khách hàng. Amazon hóa giải rắc rối trong cuộc sống của người dùng. Và chiếc bánh đà AI cứ thế xoay, xoay nữa, xoay mãi.

Dự án Alexa là mô hình thu nhỏ thể hiện cách Bezos cách tân, thúc đẩy và xử lý khối lượng cực lớn những chi tiết kết nối với nhau. Văn bản 6-trang phát huy tác dụng trên nhiều cấp độ. Trước hết: nó giúp công ty tháo gỡ sự phức tạp. Nếu tài liệu 6-trang viết chính xác, mọi người trong đội dự án sẽ có những thông tin mấu chốt mà họ cần khi bắt đầu một dự án mới mẻ phức tạp như Alexa. Xét về khía cạnh thông tin, văn bản 6-trang này giúp san phẳng sân chơi: sau khoảng thời gian đọc kỹ bản ghi nhớ, ít nhất tất cả mọi người đều nắm được những điểm căn bản của dự án.

Bezos là người quyết định bầu không khí ở đây. Ông đọc cực kỳ chăm chú và tập trung. Một giám đốc có mặt trong nhiều cuộc họp 6-trang nói rằng Bezos đọc với tốc độ ở cấp Olympic, nghĩa là: khi đọc, trông Bezos như một vận động viên trượt tuyết Olympic trước một chặng đua: nhắm mắt, hình dung và lắc lư thân mình đồng điệu với những khúc cua mà ông ta biết sẽ gặp phải trên đường đua. Nói cách khác: Bezos đang hấp thụ mọi thông tin trong bản ghi nhớ và dự đoán trước những ổ gà, những mảng băng ông sẽ gặp phải khi cuộc họp khai màn. Khi đã chuẩn bị sẵn sàng, ông có thể đưa ra những phản hồi cả về chiến lược lẫn chiến thuật một cách cực kỳ chi tiết cho bản ghi nhớ này.

Trong một tập đoàn đồ sộ và phức tạp như Amazon, Bezos không có thời gian thường xuyên gặp các lãnh đạo công ty, ông thường sử dụng các phiên họp 6-trang để đảm bảo những tướng lĩnh hàng đầu của mình nắm vững mục tiêu của một dự án. Ngược trở lại, các tướng lĩnh của ông sẽ truyền đạt những thông tin này

xuống các đội nhóm ở cấp độ tiếp theo, và từ các nhóm đó lại xuống những cấp thấp hơn. Cách này hiệu quả, một phần vì Bezos đã tập hợp quanh mình một đội quân trung thành gồm những tướng lĩnh lâu năm mà ông gọi là đội-S, gồm 18 vị giám đốc cấp cao hiểu rõ suy nghĩ của ông, hiểu rõ giá trị của ông, và có khao khát mãnh liệt là khám phá chân lý. Nhiều người đã làm việc với Bezos suốt nhiều năm (có người đã hơn một thập niên), rất ít người rời khỏi công ty, và sát son trung thành với Bezos. “Tôi rất hạnh phúc rằng đội-S không có nhiều biến động nhân sự,” Bezos nói tại một cuộc gặp toàn thể vào năm 2017. “Tôi không có ý định thay đổi điều này, tôi rất yêu quý mọi người.”

Xây dựng một đội-S đòi hỏi rất nhiều nỗ lực, nhưng Bezos có món vũ khí bí mật. Nhiều thành viên cốt cán trong đội-S của Bezos, có những thời điểm trong sự nghiệp đã từng là cố vấn kỹ thuật cho Bezos, và trước kia thường được biết tới với vai trò “cái bóng” (trợ lý thân cận). Những vị giám đốc sắp tới, đủ may mắn để trở thành một trong những cái bóng của Bezos, sẽ được bám sát Bezos trong khoảng hai năm, tham dự các cuộc họp cùng ông và nhận những nhiệm vụ đặc biệt. Ngoài Amazon, nhiều công ty khác cũng sử dụng những “cái bóng” như vậy. Hồi thập niên 1990, một giám đốc trẻ tên là Paul Otellini đã làm cái bóng theo sát CEO Andy Grove của Intel, cuối cùng Otellini đã trở thành giám đốc điều hành tối cao của nhà sản xuất chip này. Yếu tố khiến chương trình “cái bóng” của Amazon đặc biệt hiệu quả, ấy chính là: nó không phải kiểu rèn cặp đều đều, tẻ nhạt, mà là một vị trí làm việc toàn thời gian.

Giai đoạn sơ khởi trong lịch sử Amazon, Bezos chỉ cầm tay dạy việc cho vài giám đốc được lựa chọn, nhưng nỗ lực này không mang lại hiệu quả tốt như ông mong đợi: một số môn đồ cuối cùng đã rời khỏi công ty. Trợ tá thân cận toàn thời gian đầu tiên của vị CEO Amazon là Andy Jassy, một thạc sĩ quản trị kinh doanh tốt nghiệp Harvard, không có nền tảng kỹ thuật. Việc duy nhất mà Jassy muốn làm là theo chân Bezos đi dự các cuộc họp, tìm hiểu xem ông suy nghĩ thế nào, ông tìm ra cốt lõi vấn đề ra sao, và ông cho rằng thế giới sẽ tiến lên theo hướng nào. Jassy đã làm cái bóng theo sát Bezos từ năm 2003 đến 2004, cuối cùng, như chúng ta đã thấy: Jassy góp phần gây dựng, và giờ là điều hành AWS – doanh nghiệp dịch vụ điện toán đám mây lớn nhất thế giới: một kỳ tích tuyệt vời dù với bất cứ ai, chưa kể lại còn là một người không hề có nền tảng công nghệ. Bezos hẳn sẽ không giao phó một vai trò quan trọng đến thế cho một kẻ ngoại đạo công nghệ, nếu như Jassy không giành được lòng tin của vị CEO trong suốt thời gian làm “cái bóng”.

Kể từ đó trở đi, chương trình cổ vấn kỹ thuật đã trở thành một phần cấu thành văn hóa Amazon, và suốt những năm qua, Bezos đã đưa một loạt những giám đốc thành công trải qua chương trình này. “Cái bóng” theo sát Bezos hiện nay là Wei Gao, vốn là người Trung Quốc, một nữ chuyên gia phát triển phần mềm đã có 14 năm làm việc tại Amazon. Và chương trình trợ lý thân cận này đang mở rộng. Jeff Wilke, người điều hành mảng thương mại toàn cầu cho Amazon (theo nhiều nguồn tin, Wilke cũng đang là nhân vật quyền lực thứ nhì tại công ty) cũng có cái bóng của riêng mình, là Yunyan Wang, một người gốc Hoa, trước đây là giám đốc Marketplace của Amazon (nơi bán hàng của các nhà bán lẻ độc lập). Hai người phụ nữ gốc Hoa nắm giữ hai vị trí trợ lý thân cận quan trọng này thể hiện một tín hiệu mạnh mẽ, cho thấy Amazon đang nỗ lực để lật đổ văn hóa đậm chất nam nhi trong giới công nghệ.

Giám đốc mảng Prime Video là Greg Hart vẫn còn nhớ như in cái ngày Bezos đề nghị ông làm trợ lý thân cận.

Hart nói rằng ông thấy ngạc nhiên khi được sếp đề nghị làm “cái bóng”, ông vẫn đang rất thoải mái với vị trí lúc bấy giờ, nhưng một bữa trưa với Bezos đã khiến Hart bị thuyết phục. Hart kể lại là Bezos rất rộng lượng. Vị CEO nói: “Nghe này, nếu anh không muốn làm vì rất thích công việc hiện tại, không sao cả. Không một ai biết về việc này.” Ngay sau bữa trưa, Hart đã chấp nhận lời đề nghị, ông nói: “Đây là một cơ hội cực lớn. Tối hôm đó, tôi về nhà và bảo với vợ rằng tôi cảm thấy như Henry Ford đề nghị ai đó sát cánh cùng ông ấy ở buổi bình minh của cuộc cách mạng công nghiệp vậy.”

Đội-S và hệ thống đào tạo “cái bóng” nắm giữ những vai trò khác nhau nhưng quan trọng ngang nhau trong công ty: cùng đảm bảo rằng Amazon có một loạt giám đốc cực giỏi – những ứng viên một ngày nào đó có thể kế nhiệm Bezos ở vị trí CEO. Giống như Apple, Microsoft, Tesla, Google và Facebook, Amazon thuộc nhóm những tập đoàn được đồng nhất với vị sáng lập viên. Vào thời điểm cuốn sách này được thực hiện, Bezos mới 55 tuổi, nhưng các nhà đầu tư (chưa nói đến cả các nhân viên) đã sớm lo nghĩ về những điều có thể xảy ra với Amazon trong trường hợp Bezos rời đi hoặc có chuyện gì đó với ông. Khi xây dựng đội-S, có lẽ Bezos đang nhắm gửi với thế giới một thông điệp: nếu ông gặp chuyện, hoặc nếu ông nghỉ hưu (mặc dù không một ai tin rằng *chuyện đó* sẽ sớm xảy ra), Amazon đã có một đội hình dự bị hùng hậu, gồm toàn những đầu thủ chuyên nghiệp, có thể xuất trận và lãnh đạo công ty. Tất nhiên, vẫn chưa rõ là trong số những giám đốc tài năng này liệu

có ai sở hữu viễn kiến, bản năng và thiên tài của Jeff Bezos hay không. Không nghi ngờ gì, sự ra đi của Bezos, nếu có, cũng sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực đến công ty, hệt như Apple vẫn đang vật vả tìm kiếm con đường sáng tạo mới sau khi Steve Jobs qua đời. Tuy vậy, thông điệp này đã được gửi tới Phố Wall, và được một số chuyên gia phân tích chứng khoán cân nhắc: Amazon và chiếc bánh đa AI của họ sẽ vẫn liên tục lăn về phía trước, dù không có Bezos.

Mức độ tin tưởng mà Bezos đặt vào đội-S cho phép ông trao cho họ cực nhiều quyền tự quyết, và cũng giúp lý giải tại sao Bezos có thể điều hành được một doanh nghiệp đa-ngành với quy mô đồ sộ và phức tạp như Amazon. Có một ban giám đốc trung thành, dạn dày kinh nghiệm: điều này đâu có gì mới mẻ, bất ngờ? Điều khiến cho Bezos trở nên khác biệt là: mỗi lần một sản phẩm mới được đề xuất, ông lại đảm bảo rằng các “sĩ quan” cao cấp của ông không rời khỏi phòng họp trước khi họ đã hiểu rõ về dự án. Thường thì quá trình này không hề êm xuôi, dễ chịu. Bezos sẽ cật vấn tất cả mọi người trong cuộc họp về các thông tin, nên những suy đoán vắn vơ hoặc trò đoán mò khó có thể xảy ra. Nếu ai đó chưa chuẩn bị hoặc cố tìm cách giả vờ lấp liếm, rất có thể hậu quả là Bezos sẽ “phát rồ”, như cách một số nhân viên gọi những trận lôi đình này. Tại các cuộc họp, Bezos sẽ nói như tát nước vào mặt những người chuẩn bị sơ sài: “Tôi xin lỗi, hôm nay tôi bị uống nhầm thuốc ngủ hay sao ấy?”, “Tại anh lười nhác hay là do anh bất tài vậy?”, hoặc “Nếu còn nghe thấy ý kiến đấy nữa, chắc tôi phải tự tử mất.” Trong những tình huống này, rõ ràng là Bezos thông minh chứ không hề độ lượng, mặc dù những người đã làm việc gần với Bezos nói rằng những trận lôi đình này là hợp lý, vì gần như lúc nào ông cũng đúng.

Hart đã chứng kiến rất nhiều trận lôi đình như thế, và cũng từng là nạn nhân, nhưng ông không bao giờ phật lòng hay để bụng. Hart nói: “Với bất cứ lãnh đạo nào, có những giây phút bốc hỏa là rất quan trọng. Khi Jeff tức giận với các cá nhân hay các nhóm, ông biết cách nói rằng ông không hề bực tức theo kiểu tư thù cá nhân, mà ông tức giận với kết quả công việc của nhóm đó hoặc người đó, rằng họ vẫn chưa bỏ tối đa công sức và tư duy vào công việc.” Hart kết luận: đôi khi Bezos đúng, cá nhân đó vẫn chưa làm việc tốt nhất trong khả năng của anh ta.

Hart kể: để nắm bắt được sự thật, Bezos và các nhân viên của ông thường lật đi lật lại một vấn đề, đôi khi sự bực bội nảy sinh khi có người không giải thích rõ ràng những điều họ muốn nói. Khi Bezos đã hiểu quan điểm của người đó, hoặc người đó chấp nhận

quan điểm của Bezos: họ có thể nói chuyện tiếp và có một cuộc đối thoại bổ ích, mang tính xây dựng.

Marc Lore làm việc tại Amazon từ đầu thập niên 2010, anh này có cách nhìn khác về văn hóa đối đầu ở công ty. Năm 2010, Lore là đồng sáng lập Quidsi – một nhà bán lẻ trực tuyến sở hữu Diapers.com, anh đồng ý bán lại công ty cho Amazon với mức giá khoảng 500 triệu đô-la, sau đó nhận lời ở lại làm việc cùng Bezos. Vài năm sau, anh rời Amazon và sáng lập Jet.com, sau đó bán lại cho Walmart vào năm 2016 với giá 3,3 tỷ đô-la trong một thương vụ biến anh thành giám đốc mảng thương mại điện tử của gã khổng lồ bán lẻ nước Mỹ.

Một lý do khiến Lore rời khỏi Amazon, đó là anh không thích văn hóa mà Bezos đã tạo ra, trong đó các giám đốc dùng cái cùi chỏ nhọn hoắt và cất giọng chát chúa để tìm ra sự thật. Ngồi trong văn phòng hiện đại ở Hoboken, New Jersey, nhìn ra sông Hudson, Lore ăn vận theo kiểu không-hề-giống-Walmart, với áo phông đen và quần jeans, anh hồi tưởng lại những năm tháng ở Amazon. Lore giải thích: “Jeff nói rằng ông ta không tin vào sự gắn kết xã hội, vì làm thế, chúng ta sẽ chỉ tìm ra câu trả lời sai. Cách tiếp cận đó cũng có ít nhiều lợi ích. Nếu anh nói với người ta đúng những gì mình nghĩ, cho dù anh làm tổn thương đến cảm xúc của họ, anh sẽ nhận được câu trả lời đúng.” Theo Lore, mặt trái ở đây sẽ là: nếu anh làm tổn thương đến cảm xúc của những đồng nghiệp của mình, có thể họ sẽ không có nhiều lòng tin vào sự lãnh đạo, hoặc lần sau họ sẽ không dám lên tiếng, hoặc họ sẽ sợ rủi ro và rời khỏi công ty. “Cả hai cách tiếp cận ấy đều có mặt hay, mặt dở, nhưng cá nhân tôi thì yêu văn hóa gắn kết cộng đồng ở Walmart, ở đây cảm xúc rất được coi trọng. Cách anh tương tác với mọi người rất quan trọng, cảm nhận anh tạo ra ở người khác cũng rất quan trọng. Có phải lúc nào mục đích cũng là phải tìm ra đáp án chính xác đâu.”

Lập luận của Lore rất xác đáng, nhưng kiếm tìm chân lý bằng mọi giá chính là công thức đã tạo nên một trong những công ty lớn nhất thế giới. Steve Jobs ở Apple nổi tiếng vì thúc đẩy nhân viên của mình đến cực hạn, cho đến khi ông cảm thấy mình đã có được giải pháp đúng đắn. Thậm chí, đôi khi Jobs còn thuyết phục nhân viên làm những việc bất khả thi, thường bằng thái độ cực kỳ cực kỳ lỗ mãng, cộc cằn. Jobs rất thích nói câu: “Sự thẳng thắn phũ phàng của tôi chính là khoản phí vào của phải trả để được ở trong cùng một phòng với tôi.” Ông thường bảo nhân viên rằng họ đang nói láo. Lắm khi họ đáp rằng *ông* mới là kẻ nói láo, nhưng cuối cùng, họ lại đạt được những thành tựu vô cùng rực rỡ. Ray Dalio, sáng lập viên tỷ phú của Bridgewater – quỹ phòng vệ lớn nhất thế

gười (quản lý 160 tỷ đô-la), có một triết lý kinh doanh gọi là “sự thật cực đoan và minh bạch cực đoan”, Ray tin rằng đây chính là cách hay nhất để nuôi dưỡng những nhà tư tưởng độc lập trong tổ chức. Các thành viên được đánh giá liên tục trong các cuộc họp để ước lượng xem họ thành thực, minh bạch và đúng đắn đến mức độ nào. Đó là một nền văn hóa cực đoan, nhưng cũng rất năng suất. Không phải ai cũng có thể sống sót dưới áp lực và sự xét nét như thế, cũng giống như Nhóm Triển khai Chiến tranh Đặc biệt thuộc Hải quân Mỹ (SEAL), chỉ là “chiến hay biến”, nhưng trong dài hạn, cả Jobs lẫn Bezos cuối cùng đều có một nhóm trung thành gồm những đầu thủ ngoại hạng, là nơi họ có thể tin tưởng để giao phó những trọng trách ngày càng lớn lao hơn.

Làm việc ở Amazon rất mệt mỏi, đâu chỉ vì những cuộc họp kiểu đối đầu như thế. Năm 2015, tờ *New York Times* đã đăng một bài dài dằng dặc, miêu tả nền văn hóa tập đoàn, trong đó các nhân viên được “khích lệ để đâm toạc ý kiến của nhau trong các cuộc họp, viết thư dài thượt và gửi vào đêm hôm khuya khoắt (thư sẽ đến lúc đã quá nửa đêm, kèm theo những tin nhắn căn vặn tại sao thư chưa được hồi đáp), và vươn tới những tiêu chuẩn mà công ty khoa trương là “cao đến phi lý”. Bài viết này còn miêu tả rằng cuốn danh bạ nội bộ công ty chỉ dẫn cho mọi người cách gửi phản hồi bí mật đến sếp của các đồng nghiệp, và rằng việc chứng kiến cảnh các nhân viên khóc lóc rầm rút ở bàn của mình là “chuyện thường ngày ở huyện”. Một cựu nhân viên Amazon trong bài viết đã tóm tắt về nền văn hóa này là “chọn lọc tự nhiên có chủ đích”.

Sau khi bài viết này được đăng, Bezos nói ông không hề nhận ra là quý vị ký giả của tờ *Times* miêu tả công ty nào. Trong số hàng chục nhân viên trước kia và hiện tại của Amazon mà tôi đã từng trò chuyện, không một ai kể những chuyện kinh dị đến thế hay tỏ ra khiếp nhược vì thỏa thuận không-tiết-lộ rất khắt khe của Amazon đến nỗi không dám nhắc tới những chuyện kiểu vậy. Tuy nhiên, tất cả đều miêu tả rằng nền văn hóa ở Amazon là cực kỳ khắc nghiệt và không dành cho những kẻ yếu bóng vía.

Amazon không hề che giấu thực tế: họ đòi hỏi sự xuất chúng, và bất cứ quản lý hay kỹ sư nào đủ tài năng để được tuyển dụng vào đây chắc chắn đều có thể dễ dàng tìm được việc mới nếu họ không thích cách hoạt động của Amazon. Khi Bezos khởi lập công ty, hợp đồng mà các nhân sự mới phải ký có cả một đoạn tuyên bố rằng nhân viên hiểu rằng làm việc tại Amazon “có thể dẫn tới tình trạng căng thẳng cao độ liên quan đến công việc”, và rằng nhân viên sẽ không có những hành động gây phương hại đến công ty do tình trạng căng thẳng đó. Hart tin rằng bản chất của nền văn hóa

này không phải là đối đầu và xét nét, mà thiên về “tập trung và kiên định đến phát cuồng”. Truy cầu chân lý và tin rằng một câu trả lời đúng đắn thực sự tồn tại có thể dẫn tới những cuộc tranh luận nảy lửa, nhưng Hart nói: không phải ngay từ đầu mọi người đã tỏ thái độ đối đầu. Theo rất nhiều người trong công ty: điều quan trọng nhất là thái độ truy cầu chân lý không khoan nhượng của Bezos hầu như lúc nào cũng giúp họ cải thiện tư duy của mình.

Tình trạng “nghiện nặng” dữ liệu cũng có mặt trái của nó. Một bộ não trên cơ sở thông tin thực tế và tập trung cao độ mà Bezos sở hữu có thể lại là điểm yếu chí tử, khiến cho hình ảnh của Bezos trong mắt công chúng trở nên “ít lòng trắc ẩn, bàng quan trước những mặt trái ngang của đời sống”. Những người chỉ trích coi ông là một gã tài phiệt, lấy danh nghĩa làm giàu cho các cổ đông, quá say sưa chiều lòng khách hàng đến nỗi không đếm xỉa gì đến nhân viên và cộng đồng. Chẳng hạn: họ xoáy vào tình trạng làm việc khổ cực ở Amazon, dường như được thúc đẩy bởi tinh thần tận hiến với khách hàng, họ xoáy vào thái độ không chịu xoa dịu những quan ngại của các chính khách và cư dân địa phương khi Amazon tuyên bố về trụ sở thứ hai của công ty tại Long Islands, có lẽ vì giải quyết những vấn đề này sẽ tước mất thời gian và các nguồn lực quý báu của công ty trong việc phục vụ khách hàng.

Trở trêu thay, rất có thể những điều mang lại thành công trong ngắn hạn cho Bezos cuối cùng sẽ chống lại ông. Rất có thể, Bezos tự coi mình là một người tốt: ông tạo ra việc làm và quyên góp hàng tỷ đô-la vào các quỹ từ thiện. Tuy vậy, đó chỉ là chút xíu an ủi với những ai đã bị bánh xe của Amazon nghiền nát và những chính trị gia đại diện cho đối tượng đó. Cơ sòng triều ác cảm chính trị đang trở dậy, nhắm vào Amazon có thể một lúc nào đó sẽ đột ngột thay đổi quỹ đạo.

Bezos không phải người duy nhất đang sắm vai một gã đại gia công nghệ ngông nghênh. Những gã khổng lồ Internet khác, như Mark Zuckerberg của Facebook; Travis Kalanick, đồng sáng lập và cựu CEO của Uber; Larry Page, đồng sáng lập và CEO của Google, thỉnh thoảng bọn họ đều cho thấy thái độ bàng quan xã hội kiểu Thung lũng Silicon. Tất cả đều là những nhà công nghệ xuất chúng, họ cảm thấy thoải mái với những thứ có thể lượng hóa hơn là những thứ không thể lượng hóa, chẳng hạn cảm xúc con người. Khi còn nắm vương triều Uber, Kalanick có thái độ “Đừng mở lời xin phép, hãy cầu được tha thứ”, đôi khi coi thường luật lệ địa phương để mở rộng dịch vụ gọi xe của mình, để lại phía sau lưng một vệt những thành viên cộng đồng buồn phiền, phật ý. Triết lý

tăng-trưởng-bằng-mọi-giá của Zuckerberg (ông bị cựu CEO Twitter Dick Costolo miêu tả trong một bài viết của tờ *New Yorker* là “cỗ máy hành hình tàn độc”) làm nhiều người khổ sở. Thái độ lãnh đạm của Zuckerberg khi Nga bị tố cáo là đang lợi dụng Facebook để thao túng kết quả bầu cử Tổng thống Mỹ năm 2016 hay trong sự cố Cambridge Analytica (dữ liệu cá nhân của người dùng Facebook bị đánh cắp nhằm lôi kéo cử tri về phía Trump) hẳn nhiên không có lợi cho thanh danh của Zuckerberg. Tương tự, CEO của Google là Page đã đợi đến tận lúc một nhóm nhân viên của ông công khai nổi dậy thì mới đồng ý tạm ngừng bán phần mềm nhận diện khuôn mặt cho các nhà chấp pháp cho tới khi nào đạt được các tiêu chuẩn bảo mật nhất định. Bill Gates đã nói với tờ *The New Yorker*: “Những người thông minh, giàu có nhưng lại không giải quyết vấn đề khẩn trương như yêu cầu sẽ bị công kích là ngạo mạn. Mọi thứ đều có giới hạn.”

Tất nhiên, Bezos siêu thông minh, và có lẽ chẳng bao lâu nữa, ông sẽ thành thực hơn trong việc giao tiếp với công chúng và thể hiện nét “người” hơn. Có thể ông sẽ tuyển về một phiên bản Sheryl Sandberg của Zuckerberg cho riêng mình, một người nắm giữ vị trí phó tướng cho CEO và quen mặt ở các cuộc hội thảo, giải hơn sếp của mình (Zuckerberg) trong việc giải thích về Facebook trước công chúng. Trong một động thái cho thấy thái độ thích nghi với thực tại mới này, Bezos đã bật đèn xanh để Jay Carney – giám đốc phụ trách đối ngoại toàn cầu của tập đoàn về để xây dựng đội quan hệ công chúng. Một nhóm chỉ gồm vài chuyên gia quan hệ công chúng đã trở thành một đội quân gồm 250 thành viên vào năm 2019. Nếu họ làm tốt chức phận, đội quân này sẽ giúp truyền đạt về Amazon rõ ràng, dễ hiểu hơn với thế giới, và có lẽ sẽ hạn chế số lượng những đợt phản đối Amazon bùng nổ trong tương lai.

Dù là một người thiếu lòng trắc ẩn trong mắt công chúng, Bezos, như chúng ta thấy, lại sở hữu những phẩm chất tích cực: tài tháo vát cực độ và khả năng đối diện với thực tế không thể lay chuyển đã giúp ông xây dựng nên đế chế của mình. Một điều khác đóng vai trò then chốt với thành công của Bezos: viễn kiến dài hạn. Trong khi hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp chỉ tư duy đến quý sau hoặc cùng lắm là 2-3 năm sau, Bezos lại nghĩ xa tới hàng thế kỷ.

Con người thấy trước vạn năm

Lái xe hai tiếng đồng hồ từ sân bay Cayern City ở Carlsbad, New Mexico về phía đông, bạn sẽ đến thị trấn Van Horn bụi bặm của bang Texas. Thị trấn heo hút ngái ngủ này ở vùng Viễn Tây Texas, tổng số dân là 1.919 người, có một loạt cửa hàng cửa hiệu đặc trưng: một khách sạn giá rẻ Budget Inn, một trạm xăng Shell, một nhà hàng Chuy's Mexican. Nhưng Van Horn không phải là một thị trấn kiểu Mỹ nho nhỏ, nó khác một cách dị thường. Ngay phía bắc thị trấn có một đồn điền rộng hơn 300.000 héc-ta thuộc sở hữu của Bezos, một mảnh đất chỉ nhỏ hơn chút xíu so với Los Angeles. Đồn điền này không chỉ là một nơi để Bezos tạm lánh xa khỏi chốn phồn hoa đô hội. Đó là bãi phóng của Blue Origin – công ty tên lửa thuộc Amazon, với mục tiêu tối thượng là tìm nơi sinh sống trong không gian. Dự án này chính là biểu tượng cho lối tư duy dài hạn của Bezos, góp phần lý giải tại sao ông khác hẳn với hầu hết mọi người, tại sao ông lại có thể xây dựng Amazon thành cỗ máy tư bản có lẽ là ghê gớm nhất trong lịch sử. Trong khi những thành viên còn lại của nhân loại chỉ tập trung vào ngắn hạn, vài tháng hoặc vài năm, thì Bezos, như cuốn sách này chỉ ra, lại tư duy với tầm nhìn hàng thập niên, hoặc hàng thế kỷ.

Trong lá thư đầu tiên công bố năm 1998 gửi tới các cổ đông đại chúng, Bezos đã trình bày tầm quan trọng của tầm nhìn dài hạn, một triết lý Amazon vẫn theo đuổi đến tận ngày nay. Ông viết về những bước đi táo bạo, về việc đầu tư vào công nghệ và những lĩnh vực kinh doanh mới có thể mang lại lợi nhuận hoặc không, cùng tinh thần sẵn sàng ném mật nầm gai suốt nhiều năm để biết được câu trả lời. Trong đoạn đầu tiên của lá thư, dưới tiêu đề phụ “Cốt yếu là dài hạn”, Bezos viết rằng Amazon sẽ “tiếp tục đưa ra những quyết định đầu tư căn cứ vào những cân nhắc của ban lãnh đạo về tiềm năng thị trường trong dài hạn, thay vì những cân

nhắc về khả năng sinh lời trong ngắn hạn hoặc những phản ứng trong ngắn hạn của Phố Wall”. Như thế nghĩa là thúc đẩy dòng tiền và thị phần luôn luôn xếp trên khả năng sinh lợi trong ngắn hạn. Xét về nhiều khía cạnh, cách tiếp cận này cho phép Bezos điều hành Amazon như thể đây là một công ty tư nhân. Tỷ lệ tăng trưởng cao chót vót cùng hứa hẹn về lợi nhuận tương lai, dù công ty vẫn lỗ chồng lỗ, đã ban cho Bezos khả năng huy động vốn bất chấp những chỉ trích và hoài nghi dữ dội từ một số người trên Phố Wall. (Tất nhiên, thực tế có lợi là Bezos kiểm soát 16% cổ phiếu Amazon, điều này mang lại cho ông chút dư địa để điều hành công ty theo kiểu mà hầu hết các CEO chỉ dám mơ tới.) Năm 2014, Bezos nói với Henry Blodget ở tờ *Business Insider* rằng mỗi năm ông chỉ dành khoảng 6 tiếng đồng hồ nói chuyện với các nhà đầu tư, và sau đó chỉ trao đổi với những cổ đông dài hạn của cổ phiếu Amazon. Về cơ bản, ông không thèm đếm xỉa xem thiên hạ nghĩ gì, cũng chẳng bận tâm đến mấy người cứ thường xuyên mua vào bán ra cổ phiếu.

Bezos là một người có tư tưởng vô cùng dài hạn. Ông tin rằng tư duy với viễn kiến hàng chục, hàng trăm năm chính là một đòn bẩy giúp con người ta có thể hoàn thành những việc mà họ thậm chí còn chẳng nghĩ mình làm được nếu chỉ suy nghĩ kiểu ngắn hạn. Cứ hỏi những người đấu tranh xóa bỏ nạn đói hoặc tìm giải pháp hòa bình ở Trung Đông, hầu hết đều sẽ giơ tay lên trời tỏ vẻ chán nản. Nhưng cứ thử đề nghị họ giải quyết những vấn đề ấy trong 100 năm, bỗng nhiên vấn đề trở nên dễ tháo gỡ hơn. Đây chính là lối tư duy dài hạn đã giúp mang lại thành công cho Amazon. Trong khi hầu hết các CEO chỉ lo về 1-2 quý trước mắt, Bezos kỳ vọng sẽ gặt hái kết quả trong vòng năm, sáu hoặc bảy năm tới. Viễn kiến này mang lại cho nhân viên của ông thời gian để phát huy óc sáng tạo và giải quyết vấn đề. “Nếu cứ đòi hỏi trong vòng 2-3 năm là phải thấy ngay kết quả, như vậy sẽ bó hẹp những gì chúng ta có thể làm. Nếu cho bản thân không gian hít thở để tự nhủ: ‘Được rồi, mình tự cho mình bảy năm’, bỗng nhiên chúng ta sẽ có thêm rất nhiều cơ hội.” Bezos nói,

Bắt buộc nhân viên phải tư duy dài hạn cũng thay đổi cách họ sắp xếp thời gian, lên kế hoạch và bố trí năng lượng của mình. Khả năng thấy trước tiềm năng và cơ hội của họ cũng được cải thiện. Muốn gây dựng một nền văn hóa tập đoàn theo kiểu này không hề đơn giản. Như Bezos đã nói: “Nhân tiện, đây không phải kiểu ứng xử thuận tự nhiên của con người đâu. Mà là nguyên tắc phải xây dựng mới có. Mấy kế hoạch kiểu làm-giàu-chậm-rãi không phải là mặt hàng được ưa chuộng lắm trên mấy kênh dạy làm giàu.”

Chiến lược dài-hạn của Bezos đã thu về lợi nhuận cực lớn cho Amazon. Trong vòng hai thập kỷ vừa qua, ông đã giữ lại một phần lớn dòng tiền của mảng bán lẻ trực tuyến, thay vì trả lại cho các cổ đông, ông sử dụng vào việc mở rộng kinh doanh, đầu tư cho nghiên cứu và phát triển, tuyển về những nhân tài giỏi nhất. Trong khi Phố Wall chỉ rên rỉ đòi hỏi lợi nhuận hằng quý, còn cổ phiếu Amazon trỗi sụt thất thường như đánh đu, Bezos mặc kệ mọi sự eo xèo để tập trung duy nhất vào cuộc thập tự chinh nhằm xây dựng nên công ty thông minh nhất thế giới.

Có lẽ ví dụ hay nhất về viễn kiến dài hạn của Bezos chính là quyết định dị thường của ông hồi năm 2003: đặt cược vào một thứ cuối cùng đã trở thành công ty điện toán đám mây lớn nhất thế giới: AWS. Trong một cuộc họp năm 2003 diễn ra tại nhà riêng của Bezos ở Lake Washington, cuộc thảo luận xoay sang những khó khăn mà các kỹ sư phần mềm của Amazon đang phải khắc phục trong quá trình thiết kế các tính năng mới cho Amazon.com. Cứ mỗi lần viết mã cho một tính năng mới, họ lại phải đợi phòng công nghệ thông tin (IT) loay hoay tìm cách làm thế nào để mã đó chạy được trong cả cơ sở hạ tầng máy tính dềnh dàng, đồ sộ của Amazon. Andy Jassy – trợ lý thân cận của Bezos lúc bấy giờ, đã kể lại với tờ *Financial Times*: “Tất cả bọn họ đã tái phát minh cái bánh xe... không có gì họ sáng chế ra có thể vượt ngoài phạm vi những dự án của riêng họ.” Ý tưởng của Jassy là tạo ra năng lực điện toán theo-yêu-cầu trên đám mây, giúp đội ngũ kỹ sư của Amazon có thể thiết kế các tính năng nhanh hơn, dễ dàng hơn. Tuy vậy, việc này đòi hỏi Amazon phải xây dựng một dịch vụ điện toán cực lớn ngay trong nội bộ công ty. Vào thời điểm bấy giờ, cảm giác thấp thỏm sau những cú sụp đổ dot-com vẫn còn rất rõ rệt: làm thế nào một công ty bán lẻ trực tuyến đang loay hoay khó khăn lại có thể khởi sự một công ty chuyên dịch vụ điện toán?

Bất chấp những rủi ro này, Bezos vẫn bật đèn xanh để xây dựng dịch vụ điện toán. Hoạt động này hiệu quả đến nỗi cuối cùng Amazon đã bắt đầu cung cấp công cụ phần mềm đó cho các công ty khác. Ngày nay, AWS chính là mảng kinh doanh sinh lời nhất của Amazon: một dịch vụ Amazon cung cấp cho rất nhiều khách hàng, trong đó có Netflix, Airbnb và Cơ quan Tình báo Trung ương Mỹ (CIA). Đó là một canh bạc dài hạn cực lớn cuối cùng đã thu về bội bạc. Đến giữa năm 2019, hãng nghiên cứu đầu tư Cowen đã ước tính rằng chỉ riêng AWS đã trị giá hơn 500 tỷ đô-la, chiếm hơn một nửa toàn bộ giá trị vốn hóa thị trường cổ phiếu của bản thân Amazon.

Những cú cược táo bạo trong dài hạn mà Bezos đã thực hiện trong

suốt nhiều năm không phải lúc nào cũng gặt hái được thành quả. Năm 2019, công ty đã phải đóng cửa mảng giao nhận đồ ăn Amazon Restaurants, vì cảm thấy khó mà cạnh tranh được trong một sân chơi vô cùng đông đúc với những đối thủ như Door-Dash và Uber Eats.

Cùng trong năm 2019, Amazon cũng chấm dứt hoạt động của các nút Dash (cho phép khách hàng đặt thêm bột giặt và các sản phẩm tiêu dùng thường nhật khác chỉ bằng một cú nhấn nút): khách hàng cảm thấy không mấy hữu dụng. Trong suốt giai đoạn bong bóng dot-com, Amazon đã đầu tư vào dịch vụ giao nhận Kosmo.com và Pets.com, hai mảng kinh doanh trực tuyến thất bại thê thảm.

Có lẽ thất bại công khai lớn nhất của công ty này chính là điện thoại Amazon Fire. iPhone của Apple ra mắt vào năm 2007 đã gặt hái thành công vang dội, và Google có trong tay hệ điều hành Android cũng lớn mạnh rất nhanh. Bezos nghĩ bụng: Tại sao Amazon không tự phát triển một mẫu điện thoại sẽ hấp dẫn các thành viên sử dụng Prime của Amazon? Năm 2014, Amazon cho ra mắt điện thoại Fire – một thiết bị thông minh được bán với giá 650 đô-la, đối đầu trực tiếp với iPhone và các mẫu điện thoại Android của Samsung. Tuy vậy, Fire lại không hỗ trợ nhiều ứng dụng phổ biến, trong đó có bản đồ Google Maps và Starbucks, một số người dùng than thở rằng thật quá phiền khi phải cài các chương trình như thư viện nhạc Apple iTunes. Fire chưa bao giờ được công chúng đón nhận, và chẳng bao lâu sau khi tung ra sản phẩm, Amazon đã phải bút toán một khoản cực lớn cho kho hàng (điện thoại) tồn đọng.

Dù bản kê những khoản thua lỗ ấy khiến công ty phải khổ sở, Bezos, vốn luôn gọi Amazon là “nơi tốt nhất thế giới để thất bại”, vẫn không làm khác đi. Ông tin rằng nếu kích cỡ thất bại của một công ty không liên tục tăng lên, tức là công ty đó đang không sáng chế ở quy mô có thể đạt được những đột phá cực lớn. Bezos khích lệ người Amazon phải táo bạo, để đánh cược những ván dài hạn cực lớn, trong đó có cả những thắng lợi vang dội như AWS, Prime và Kindle. Nhưng cách tiếp cận mạo hiểm ấy cũng tạo ra những “bom xịt” to đùng như điện thoại Fire và Pets.com. Bezos sống sót qua chuỗi “bom xịt” này là vì mặc dù những thất bại đó đều là những ván cược lớn, nhưng không phải ở mức độ “đánh cược cả công ty”. Nếu một công ty liên tục cách tân không ngừng nghỉ, chỉ vài ván cược thắng lợi cũng đủ để bù đắp cho những khoản thua lỗ. Nếu một công ty không hề cách tân, một ngày nào đó, rất có thể nó sẽ nhận ra mình đang ở vào thế phải đánh cược kiểu “được

ăn cả, ngã về không”. Bezos kể với Blodget ở tờ *Business Insider*: “Tôi đã gây ra những thất bại trị giá hàng tỷ đôla với Amazon.com. Thực sự là những thất bại tốn hàng tỷ đô-la đấy nhé. Chắc anh vẫn nhớ Pets.com hay Kosmo.com. Có khác gì đi lấy tủy răng mà không gây tê. Mấy cái này có vui về gì đâu, nhưng cũng chẳng có gì ghê gớm.” Những khoản thua lỗ đó lại rất “ghê gớm” trong mắt Phố Wall, nhưng trong suốt sự nghiệp của mình, Bezos luôn kiên cường, đẩy sức thuyết phục và đủ thành công để đương cự với những chỉ trích gay gắt từ các thành viên trong cộng đồng đầu tư vốn chỉ tìm kiếm lợi nhuận chóng vánh. Và trong suốt quá trình đó, Bezos đã gây dựng được một lực lượng nhà đầu tư trung thành kiểu làm giàu chậm, kiên trì, bền bỉ.

Những CEO thành công như Bezos không theo đuổi dài-hạn chỉ vì thích như thế. Kết quả mà công ty gặt hái được từ hành động trong dài hạn mới là quan trọng. Những công ty hành động dài hạn có thể nhảy vọt lên trước các đối thủ và tự đặt mình vào vị thế đón nhận tương lai xán lạn từ trước 5, 10 hay thậm chí 15 năm. Chẳng hạn: Amazon muốn thâm nhập vào thị trường Ấn Độ với 1,3 tỷ người tiêu dùng. Công ty nhận ra từ rất sớm rằng sẽ cần tìm cách nào đó để vượt qua một mớ bòng bong rối rùi là những quy định bản địa. Với bản tính sắc sảo đã thành thương hiệu, Bezos tự đặt Amazon vào vị thế “người tốt” bằng cách đánh vào mục tiêu của Thủ tướng Ấn Độ Narendra Modi: thúc đẩy xuất khẩu của Ấn Độ. Hiện nay, Amazon cung cấp một bộ dịch vụ quan trọng để giúp các nhà bán lẻ của Ấn Độ tiếp cận được khách hàng Mỹ trên trang web của Amazon. Tính đến năm 2019, hơn 15.000 doanh nghiệp Ấn Độ đã bán hàng qua Amazon vào thị trường Mỹ. Dù quá sớm để khẳng định rằng cuộc tấn công của Amazon vào thị trường Ấn Độ sẽ thành công: các quy định của Ấn Độ hiện giữ lập trường cứng rắn đối với các công ty thương mại điện tử nước ngoài như Amazon, Walmart và Alibaba, nhưng thật khó để hình dung lại có một công ty tư duy cấp tiến đến cỡ đó trong những kế hoạch mở rộng ra thị trường quốc tế.

Nỗi ám ảnh “dài hạn” của Bezos thậm chí còn mở rộng sang các thành viên quản trị tập đoàn. Suốt những năm vừa qua, Bezos đã lựa chọn các giám đốc có chuyên môn ở những thị trường mà công ty tìm kiếm sự tăng trưởng. Chẳng hạn: Amazon đã tấn công mạnh vào Hollywood, đầu tư hàng tỷ đô-la mỗi năm vào sản xuất các chương trình nguyên bản. Vì vậy, chuyện Bezos đưa Judith McGrath vào ban giám đốc hồi năm 2014 không hề là chuyện tình cờ. Bà đã giữ chức CEO của tập đoàn giải trí MTV Networks, quản lý cả Comedy Central và Nickelodeon. Một ví dụ khác: một bộ phận then chốt của AWS là cung cấp dịch vụ đám mây cho chính

phủ Mỹ, bao gồm Lầu Năm Góc và CIA. Vì vậy, không lạ gì khi Jamie Gorelick giữ một ghế trong ban giám đốc Amazon. Bà là một thành viên có vai vế vững vàng trong tổ hợp công nghiệp-quân sự, từng giữ chức Phó Tổng trưởng lý Hoa Kỳ và cố vấn pháp lý của Bộ Quốc phòng.

Mối liên hệ giữa các ưu tiên của tập đoàn với lai lịch hoạt động của các thành viên ban giám đốc không chỉ dừng lại ở đó. Amazon – một nhà sản xuất thiết bị điện tử tiêu dùng chủ chốt, đã chế tạo [máy đọc sách] Kindle, TV Fire và loa Echo có trợ lý ảo Alexa. Vì vậy, chuyên môn của Jonathan Rubinstein – một thành viên ban giám đốc từ năm 2010 chắc chắn phát huy rất nhiều tác dụng. Ông là CEO của công ty sản xuất điện thoại thông minh Palm, và trước đó đã giám sát mảng iPod ở Apple. Tương tự, thương vụ mua lại Whole Foods là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy Bezos rất nghiêm túc với ý định khai mở mảng kinh doanh thực phẩm trị giá hàng tỷ đô-la ở nước Mỹ. Thế nên, chẳng có gì ngạc nhiên khi tháng 2 năm 2019, công ty bổ nhiệm vào ban giám đốc hai thành viên mới với kinh nghiệm dày dặn về thực phẩm. Một người là Indra Nooyi – vị CEO mới nghỉ hưu của PepsiCo, gã khổng lồ thực phẩm và đồ uống. Người còn lại là Rosalind Brewer – COO của Starbucks. Starbucks không chỉ có nhiều kinh nghiệm điều hành các cửa hàng thực tế, mà còn xuất hiện phổ biến trong chuỗi cửa hàng thực phẩm. Một điều đáng lưu ý: đã có thời điểm trong sự nghiệp, Brewer từng điều hành Sam's Club – chuỗi nhà kho của Walmart, đối thủ sừng sỏ của Amazon.

Bezos không chỉ áp dụng viễn kiến dài hạn của mình vào mỗi việc kinh doanh. Xét ở khía cạnh nào đó, cách tiếp cận này cho chúng ta biết ít nhiều về ý thức xã hội của ông. Những động thái của ông bên ngoài Amazon gợi ra một điều: Bezos muốn được nhìn nhận nhiều hơn là một doanh nhân, mà phải là một tác lực văn hóa, một người chuyên buôn ý tưởng. Xét về chính trị, Bezos có khuynh hướng tự do chủ nghĩa, mặc dù một phát ngôn viên của công ty nói rằng ông không tự nhận mình là một người chủ trương tự do. Bezos đã tài trợ kinh phí cho các ứng viên ở cả hai đảng Dân Chủ và Cộng Hòa, nhằm đảm bảo an toàn cho những ván cược của mình trong dài hạn. Năm 2012, lường trước các chiều hướng xã hội trong nhiều năm sau đó, ông đã quyên tặng 2,5 triệu đô-la cho một chiến dịch ủng hộ hôn nhân đồng tính ở bang Washington. Đến năm 2018, Bezos lại quyên tặng 10 triệu đô-la vào siêu Ủy ban Hành động Chính trị phi đảng phái nhằm đến việc bầu cho các cựu chiến binh quân đội vào quốc hội. Hồi năm 2013, khi mua lại tờ *Washington Post* (đang chìm trong cơn quần bách) với giá 250 triệu đô-la, Bezos làm vậy vì nghĩ tờ báo là

một trụ cột của nền dân chủ rất đáng ra tay cứu vớt. Trong một cuộc phỏng vấn hồi năm 2016, ông đã nói với Charlie Rose: “Tôi mua tờ báo vì nó quan trọng. Tôi sẽ không bao giờ mua lại một công ty đồ ăn vặt mặn chát đang lâm vào khủng hoảng tài chính. Anh nghĩ xem, việc đó với tôi là vô nghĩa lý.”

Don Graham – chủ sở hữu cũ của *Washington Post* cũng là bạn của Bezos. Khi đến gặp Bezos để nói chuyện bán lại tờ báo đang vật vờ khó khăn này, Graham liệt kê ra mọi ưu điểm và mọi vấn đề của tờ báo, bao gồm cả số lượng đăng ký dài hạn đang teo lại, doanh thu quảng cáo thì sụt giảm, một danh sách những tai ương sẽ khiến những người mua cứng vía nhất cũng phải chùn bước. Thế nhưng, Bezos vô cùng tin tưởng Graham, đến nỗi ông mua lại tờ báo mà không thực hiện bất cứ hoạt động thẩm tra tài chính nào. Nhiều năm sau, Bezos nói: “Mọi điều ông ấy nói với tôi về hai mặt của sổ sách kế toán ấy hóa ra đều là sự thật.”

Kể từ sau thương vụ mua lại, *Washington Post* đã chứng kiến sự gia tăng số lượng đăng ký, tăng thêm đội ngũ nhân viên tin tức, và quan trọng nhất là bắt đầu có lãi. Cú chuyển mình ngoạn mục chắc chắn liên quan rất nhiều đến cơn khát tin tức chính trị mới xuất hiện trở lại vào thời điểm Donald Trump bắt đầu ngồi vào ghế Tổng thống Mỹ. Nhưng các phóng viên làm việc ở *Washington Post* nói rằng Bezos đã mang tới cho tờ báo ít nhiều phép màu công nghệ của Amazon, đầu tư vào dài hạn, dù là về cơ sở hạ tầng, hay đưa về những phóng viên giỏi để đảm bảo tương lai vững mạnh cho tờ báo. Và các thành viên của tờ báo cũng thở phào nhẹ nhõm khi Bezos quyết định đứng ngoài các quyết định thường nhật về nội dung tòa soạn.

Bezos chọn viễn kiến lâu dài với Amazon, với Phố Wall và thậm chí với việc làm báo, nhưng khía cạnh “phóng mắt nhìn vào tương lai xa xôi” trong tư duy của ông cũng thể hiện trong những nỗ lực tạo dựng sự sống ngoài không gian. Năm 2003, Amazon đã sống sót qua cuộc sụp đổ bong bóng dot-com, cổ phiếu của công ty trên đà tăng trở lại. Khi công ty đã không còn bị nguy cơ đe dọa, vị doanh nhân trẻ tuổi Bezos cho rằng thời cơ đã đến để khởi lập một công ty tên lửa tư nhân. Ông mở một văn phòng ở Seattle và đặt tên cho startup của mình là Blue Origin.

Với Bezos, quyết định này không phải kiểu sở thích của mấy người “thừa tiền rừng mỡ”. Năm 2017 ông đã nói: “Xét trong khuôn khổ dài hạn, điều quan trọng nhất tôi đang làm chính là xây dựng Blue Origin và thúc đẩy việc đưa con người vào định cư trong Hệ Mặt Trời”. Đúng như vậy, Bezos vẫn dành 4/5 ngày trong tuần để tập

trung vào Amazon, nhưng gã Tony Stark của Seattle này vẫn không cảm thấy mình thực sự thành công, chừng nào Blue Origin thành công. Với một số người, chuyện này nghe chừng lạ tai, nhưng một trong những lý do mà Bezos xây dựng Amazon, đó là ông sẽ có những điều kiện cần thiết để cấp vốn cho công ty tên lửa của mình. Bezos từng thừa nhận rằng mỗi năm, ông bán đi 1 tỷ đô-la cổ phiếu Amazon để cấp vốn cho dự án.

Tại sao lại là không gian? Bezos tin đó là cách duy nhất để cứu lấy hành tinh. Ông lập luận rằng: khi dân số tăng lên, trái đất không thể cung cấp đủ tài nguyên để con người sinh sống. Nên ông nghĩ con người sẽ phải du hành đến những hành tinh khác để lấy những khoáng chất cần thiết và tạo ra những máy móc cần thiết để đáp ứng việc dân số trái đất tiếp tục tăng lên. Bezos gọi ý tưởng của mình là “cuộc nghịch đảo vĩ đại”. Nói tóm lại: ông muốn biến trái đất thành vùng sinh sống và công nghiệp nhẹ, đồng thời chuyển việc khai mỏ và công nghiệp nặng vào không gian. Con người có thể sinh sống không chỉ trên trái đất mà còn ở những trạm không gian khổng lồ rải rác khắp vũ trụ. Bezos nói: “Trong không gian, chúng ta có nguồn tài nguyên vô tận. Chúng ta có thể có hàng tỷ tỷ con người trong Hệ Mặt Trời mà không bị đông đúc, chen chúc. Nếu có tỷ tỷ con người, chúng ta có thể có một nghìn Einstein, một nghìn Mozart và da Vinci, thế thì có ‘ngẫu’ không cơ chứ? Chúng ta phải đi ra không gian, cứu lấy trái đất và phải hành động thật nhanh.”

Sau vài việc rủi ro và lộn độn trong giai đoạn sơ khởi của Blue Origin (có lần một tên lửa còn nổ tung thành một quả cầu lửa màu cam giữa trời, phía trên trung tâm vận hành ở Van Horn, Texas), ước mơ “làm cho du hành không gian trở nên hợp túi tiền” của Bezos bắt đầu lấy được đà. Đến năm 2018, công ty đã chốt được một hợp đồng từ Không lực Hoa Kỳ: vận chuyển tải trọng vào không gian. Amazon cũng tuyên bố rằng họ sẽ cung cấp dịch vụ đi lại cho công chúng, đưa hành khách vào không gian ở độ cao đủ để nhìn thấy đường cong của trái đất, với chi phí khoảng 300.000 đô-la mỗi hành khách. (Bezos nói rằng ông cùng gia đình sẽ góp mặt trong hành trình đầu tiên). Mùa xuân năm 2019, ông tổ chức một sự kiện ở Washington, D.C, buổi dạ tiệc na ná một buổi ra mắt điện thoại iPhone. Ở đây, Bezos vén màn hé lộ Blue Moon – một phương tiện có người lái, giá thành vừa phải theo tiêu chuẩn của NASA, mà theo lời Bezos là có thể đưa con người đáp xuống mặt trăng vào khoảng giữa thập niên 2020. Đó là một bước tiến đáng kể nữa trên con đường đi tới không gian của Bezos.

Bezos nhận thức được rằng tầm nhìn to lớn về triệu triệu con

người du hành và làm việc rải rác khắp hệ Mặt Trời và xa hơn thế nữa còn ở thì tương lai vài trăm năm nữa, nhưng với cách tư duy của ông, đó là cơ hội ngay trước mắt. Ví dụ rõ rệt nhất cho thấy viễn kiến dài hạn của ông có lẽ chính là việc ông cấp vốn cho cái gọi là đồng hồ 10-ngàn-năm, một thiết bị tính thời gian của 10 thiên niên kỷ tới. Bezos đã cam kết chi 42 triệu đô-la để chế tạo đồng hồ. Đồng hồ này tọa lạc ở độ cao gần 460 mét trên một sườn núi đá vôi đầy cây bụi rậm rạp thuộc sở hữu của Bezos, cách Van Horn, Texas và cơ sở của Blue Origin khoảng một ngày đi bộ. Lối vào của đồng hồ này được ẩn đi và bảo vệ nhờ một cánh cửa xanh ngọc bích bọc thép không gỉ, tiếp đó là cánh cửa thép thứ nhì đằng sau, chặn đứng mọi bụi bặm và những kẻ xâm nhập. Lối đi dẫn bạn vào mặt đáy của một đường hầm cao hơn 150 mét, đường kính chừng 3,7 mét, khoan vào lòng núi.

Khi cuốn sách này được đưa đi in, công nhân vẫn đang miệt mài xây dựng chiếc đồng hồ 10-ngàn-năm, phần lớn được làm từ titan, thép không gỉ tiêu chuẩn hải quân và sứ công nghệ cao. Phía gần đỉnh của đường hầm cao 150 mét kia sẽ là nơi đặt mặt đồng hồ, một cái đĩa với đường kính gần 3 mét, hiển thị các chu kỳ tự nhiên của thời gian thiên văn, nhịp độ của các sao và hành tinh, tuổi sai^[3] của Trái Đất tính theo thời gian ngân hà, và tất nhiên, thời gian trong ngày. Đồng hồ sẽ gõ nhịp mỗi năm một lần, kim chỉ thế kỷ thì 100 năm sẽ nhích một lần, và con chim cú cu sẽ bật ra khi đến thiên niên kỷ mới. Một máy tính cơ học sẽ tính toán hơn 3,5 triệu giai điệu khác nhau mà chuông của đồng hồ sẽ phát ra qua nhiều thế kỷ.

[3] Hiện tượng trong đó trục của vật thể quay (ví dụ một phần của con quay hồi chuyển) “lắc lư” khi mô-men lực tác động lên nó. Hiện tượng này được quan sát phổ biến trong các con quay, tuy nhiên mọi vật thể quay cũng chịu tuổi sai.

Dự án đồng hồ (quỹ này tuyên bố là chưa có ngày hoàn thiện công khai) chính là sản phẩm từ trí óc một người bạn của Bezos: Danny Hillis, ông là người tiên phong với ý tưởng các siêu máy tính song song và là tác lực sáng tạo tại bộ phận kiến tạo hình ảnh (imagineer) của Disney, có lần Hillis đã chế tạo một con khủng long đúng kích thước thật để long rong khắp các công viên chủ đề của Disney. Năm 1996, Hillis và Stewart Brand – một nhà sinh học, một nhà tiên phong văn hóa và biên tập viên của cuốn sách được coi là Thánh kinh của thập niên 1960: *Whole Earth Catalog* (tạm dịch: Cẩm nang toàn thế giới), đã công bố một quỹ phi lợi nhuận để xây dựng chiếc đồng hồ. Nghệ sĩ nhạc rock Brian Eno đã giúp đặt tên cho quỹ này là Long Now (tạm dịch: hiện tại trường

cửu), để thể hiện, như trang chủ của quỹ này cho biết: “Quan niệm mở rộng về thời gian mà chiếc đồng hồ khơi gợi, không chỉ là một hiện tại ngắn ngủi là quý sau, tuần sau hay năm phút sau, mà một ‘hiện tại trường cửu’ trải suốt nhiều thế kỷ.”

Khi chiếc đồng hồ 10-ngàn năm mở cửa cho công chúng, Bezos hy vọng nó sẽ khích lệ tư duy dài hạn, rằng điều đó sẽ góp phần đưa mọi chi tiết vào cái nhìn tổng thể, và hỗ trợ con người giải quyết những thử thách lớn lao. Chính viễn kiến dài hạn như vậy đã giúp ông tạo ra một trong những cỗ máy lợi hại nhất trong lịch sử tư bản chủ nghĩa: bánh đà AI.

Bánh đà quay, quay nữa, quay mãi

Tru sở Amazon ở Seattle là một không gian trải rộng gồm 47 tòa cao ốc văn phòng, bao gồm cả tháp Day 1 (Ngày thứ Nhất), nơi có phòng làm việc của Bezos. Nối giữa tháp Day 1 và tháp Day 2 là hai quả cầu Sphere – hai cấu trúc bằng thép ốp kính, dạng lều băng Igloo của người Inuit mà Bezos cho xây dựng để các nhân viên Amazon có thể tổ chức họp hành, nghỉ ngơi hoặc để tập trung tâm trí. Hai cấu trúc dựng bằng khung thép, được tạo hình bằng họa tiết khối sáu mặt gồm các hình ngũ giác, ốp 2.634 tấm kính, mô phỏng một thứ mà một tác giả khoa học viễn tưởng có lẽ sẽ hình dung là sinh quyển trên sao Hỏa. Hai khối cầu Sphere này nối liền với nhau và đóng vai trò là một hệ sinh thái thu nhỏ trong bình thủy tinh (terrarium), bên trong là chừng hơn 40.000 loài thực vật, xuất xứ từ hơn 30 quốc gia. Trong số các loài thực vật có một cây sung lá nhỏ (Ficus rubiginosa), được đặt biệt danh là Rubi, cao chừng 17 mét, thân rộng 9 mét, nặng khoảng 18 tấn, đã được cưa cầu hạ xuống qua khoảng hở trên nóc của một trong hai khối cầu.

Ở bên trong, bầu không khí rất yên tĩnh, các nhân viên nép mình ở những chiếc bàn hoặc các loại ghế thoải mái ẩn hiện phía sau những cây lá um tùm, chăm chú nhìn vào máy tính xách tay hoặc túm tụm trò chuyện khe khẽ trong các nhóm nhỏ. Thong thả bước trên những lối đi là các tấm ván treo lơ lửng dẫn lên tới tận đỉnh của hai khối cầu Sphere chẳng khác nào dạo chơi giữa một cánh rừng nhiệt đới, vì các máy phun ẩm liên tục duy trì bầu không khí ẩm ướt và làm vui lòng những loại cây cối hoang dã kia. Bezos tạo ra hẳn một cánh rừng mưa trong lòng trụ sở mới của Amazon đâu phải chuyện ngẫu nhiên. Hồi mới khởi nghiệp

vào giữa thập niên 1990, ban đầu ông muốn đặt tên công ty là Relentless.com. Sau đó mới quyết định là Amazon.com, đặt theo tên của con sông trù phú chảy qua những cánh rừng mưa của Brazil. Ngay từ những ngày đầu chập chững ấy, Bezos đã hình dung ra startup non trẻ của mình sẽ lớn mạnh thành một con sông hàng hóa khổng lồ, chảy đến tận những góc ngách xa xôi khắp toàn cầu.

Bước vào tòa Day 1 một ngày cuối tháng 8 với tiết trời trong xanh lạ lùng ở Seattle, tôi để ý thấy bên cạnh nhân viên lễ tân có hộp bánh kẹo, vừa vươn tay ra định nhón lấy một cái thì tôi nhận ra: đó không phải đồ dành cho người, mà là bánh quy đủ màu dành cho chó. Ở trụ sở trung tâm thành phố của Amazon có tới hơn 7.000 con chó, mặc dù số lượng cún cưng xuất hiện trong một ngày bất kỳ thì ít hơn nhiều. Ngay phía bên ngoài khu lễ tân là một khu vực ngoài trời được rào lại, với chùng 5-6 chú chó đang vui vẻ đuổi theo đĩa Frisbee và nô giỡn với nhau. Ngay từ khi Amazon mới thành lập, Bezos đã rất cưng chó, hồi đó, ông và các nhân viên làm việc vất vả như trâu như ngựa. Theo cuốn *The Everything Store*, để cuộc sống dễ chịu hơn, Bezos đã bảo hai nhân viên là Eric và Susan Benson rằng họ có thể đưa Rufus – chú chó corgi xứ Wales của họ tới văn phòng mỗi ngày. Rufus đã trở thành linh vật kiêm bùa thiêng của công ty. Mỗi lần Amazon giới thiệu một tính năng mới trên web, Rufus lại đặt bàn chân lên bàn phím để lấy may. Ngày nay, có một tòa nhà trong khuôn viên Amazon được đặt theo tên Rufus. Toàn bộ 47 tòa nhà tại trụ sở Amazon ở Seattle đều có những cái tên lạ lùng. Một tòa được đặt là Fiona – cái tên bí mật trước khi tung ra thị trường của Kindle, một tòa khác là Nessie, không phải đặt theo tên quái vật Loch Ness, mà tên của một hệ thống giám sát các xu hướng và số liệu nổi trội trên Amazon.com.

Thiết kế của khuôn viên Amazon có vẻ chỉ là một tập hợp lộn xộn gồm nhiều cao ốc chọc trời rải rác khắp khu trung tâm thành phố, nhưng thực ra không phải là tình cờ, ngẫu nhiên. Thực ra Bezos hoàn toàn có thể chuyển trụ sở công ty về một khuôn viên duy nhất cho cả tập đoàn ở vùng ngoại ô như rất nhiều gã khổng lồ công nghệ khác như Microsoft, Google hay Apple đã làm, nhưng ông quyết định ở lại giữa phố xá đông đúc, một nơi làm việc hấp dẫn hàng chục nghìn chuyên gia công nghệ trẻ tuổi. Khi Amazon mở rộng ra, công ty chỉ cần xây mới, hoặc mua lại các tòa cao ốc khác là xong.

Tuy vậy, chiến lược địa ốc của Bezos có mục đích sâu xa hơn là tạo ra thánh địa cho dân công nghệ. Một trong những thế mạnh của

Amazon chính là tập đoàn này vận hành như một liên đoàn gồm nhiều quốc gia độc lập, mỗi quốc gia lại có người lãnh đạo và công dân riêng. Khi tiến hành các cuộc phỏng vấn ở Amazon, cứ mỗi lần gặp một giám đốc, tôi lại phải lóc cóc cuộc bộ qua nhiều con phố. Không hề có một cụm điều hành trung tâm cho tập đoàn, tập trung toàn bộ những người đứng đầu các đơn vị kinh doanh. Các giám đốc này được tỏa ra khắp thành phố, điều hành mảng riêng của mình. Tất nhiên, Bezos chính là người đứng đầu cả liên đoàn, trong những quyết định quan trọng, lời của ông là “chốt hạ”, nhưng các sĩ quan của ông có nhiều không gian để đưa ra quyết định, đầu tư và theo đuổi những cách tân mới mẻ hơn so với mức phổ biến ở các tập đoàn ngày nay.

Cách bố trí này phần nào phản ánh niềm tin vững chắc của Bezos: quá nhiều trao đổi, quá nhiều phối hợp trong nội bộ và giữa các đơn vị kinh doanh chỉ kéo chậm mọi việc. Ý tưởng này đi ngược lại những điều mà các giáo sư ở Trường Kinh doanh Harvard vẫn dạy. Trao đổi và phối hợp vốn được coi là sẽ bồi đắp tinh thần làm việc nhóm, giúp các nhân viên nắm rõ hơn chiến lược của công ty. Nhưng Bezos lại có kết luận ngược lại: phải cập nhật liên tục thông tin cho tất cả mọi người chỉ khiến dự án trì trệ hơn mà thôi. Năm 2002, ông đã bắt đầu áp dụng ở các nhóm phát triển phần mềm một mô hình mà giờ đây đã trở thành huyền thoại: hai-chiếc-pizza. Các nhóm dự án sẽ bao gồm không quá 10 người, một nhóm nhỏ đến mức hai chiếc pizza là đủ ăn. Cách làm này giúp giảm tới mức thấp nhất mức độ quan liêu và mất thời gian do trao đổi trong tập đoàn. Greg Hart của Amazon chia sẻ: “Cách tiếp cận chung với các nhóm của chúng tôi đã tiến hóa chút ít, nhưng nguyên tắc tổ chức căn bản vẫn là thúc đẩy trách nhiệm và sự tự chủ xuống tới đơn vị hạt nhân nhỏ nhất có thể, sao cho mỗi đơn vị hạt nhân ấy có quyền kiểm soát tuyệt đối nhất có thể đối với thành công và thất bại của việc họ đang thực hiện.”

Nhìn từ bên ngoài, cấu trúc này có vẻ tiềm ẩn thảm họa. Hàng trăm “nhóm pizza” hoạt động ở những tòa nhà khác nhau rải rác khắp khu nội đô Seattle. Vậy mà lại hiệu quả. Chỉ vì một lý do duy nhất. Bezos đã khắc sâu vào hoạt động kinh doanh của mình những giáo lý của kinh-tế-học-Bezoz, điều đó mang lại cho các nhóm độc lập này một chiếc cọc chỉ báo trong sương mù, một bộ nguyên tắc dẫn dắt công việc của họ, bất kể họ đang chế tạo một thiết bị đọc sách mới tên là Kindle, một dịch vụ phát video trực tuyến mới hay một trợ lý ảo nhận biết bằng giọng nói tên là Alexa, hay những cách thức nhanh gọn hơn để mua hàng trên trang Amazon.com.

Nói một cách đơn giản: những nguyên tắc nền tảng của triết lý kinh-tế-học-Bezos chính là ám ảnh với khách hàng, cách tân triết để và quản trị dài hạn. Gần như bất cứ CEO nào cũng đều khẳng định rằng họ tuân thủ một số, hoặc gần như mọi nguyên tắc kể trên, đến nỗi họ đã trở thành những kiểu mẫu lãnh đạo sáo mòn. Tuy vậy, hầu hết đều không thể thực thi những nguyên tắc này một cách nhất quán và trong dài hạn. Vậy tại sao Amazon lại khác hẳn? Bí mật của Bezos chính là một thứ mà ông gọi là “bánh đà”, một cỗ máy ý niệm thúc đẩy ba giá trị ẩn sâu trong kinh-tế-học-Bezos và giữ cho tổ chức này luôn trung thành với các nguyên tắc của mình. Đó là một cách suy nghĩ, một mô thức tư duy ảnh hưởng đến hành vi của người-Amazon.

Xét đến cùng, bánh đà này chính là ẩn dụ cho một chu kỳ phát triển. Thay vì tập trung vào cạnh tranh, người Amazon tập trung mọi giây phút làm việc vào nỗ lực làm cho cuộc sống của người tiêu dùng trở nên tốt đẹp hơn. Một cách chính là hạ thấp giá cả cho người mua hàng. Bằng cách hạ thấp chi phí, Amazon sẽ gia tăng số lượng người mua hàng ghé vào Amazon.com, và nhờ thế lại càng thu hút thêm nhiều người bán hàng độc lập, những người muốn tiếp cận lưu lượng người dùng ngày càng tăng mạnh trên nền tảng của Amazon, từ đây Amazon lại càng có thêm nhiều doanh thu. Điều đó dẫn tới lợi thế kinh tế nhờ quy mô, ngược trở lại giúp giảm giá thêm cho khách hàng. Giá thấp hơn thu hút thêm nhiều khách hàng, lôi kéo thêm nhiều người bán, cái bánh đà cứ thế quay, quay nữa, quay mãi.

Khái niệm “bánh đà” mà mọi quản lý tại Amazon đều thuộc lòng chính là yếu tố khiến cho tập đoàn khổng lồ này có thể vận hành như một liên đoàn gồm các quốc gia độc lập. Nhân viên không phải băn khoăn xem vai trò của họ là gì, việc cần làm là chi. Nhiệm vụ của họ là mỗi ngày đều đẩy cái bánh đà mạnh hơn một chút. Đó chính là kim chỉ nam mang lại cho họ sự tự do để hành động tự chủ. Khái niệm bánh đà ăn sâu bám rễ vào nền văn hóa tập đoàn của Amazon đến mức các ứng viên tuyển dụng đều được kỳ vọng phải thấu hiểu khái niệm này và giải thích được xem công việc của họ sẽ góp phần ra sao vào việc duy trì vòng quay của bánh đà. Một bài blog trên trang web chính thức của công ty đã diễn đạt như sau: “Bất cứ ai từng làm việc tại Amazon trong vòng vài tuần trở lên đều đã nghe thấy khái niệm ‘bánh đà’. Trên thực tế, tôi ngờ là rất nhiều, nếu không muốn nói là tất cả những người từng đến phỏng vấn ở đây đều có nói về bánh đà như một phần trong các phiên phỏng vấn tại chỗ. Vậy nên, nắm rõ khái niệm ‘chu kỳ phát triển’ của Amazon trước các cuộc phỏng vấn ở đây là việc nên làm.”

“Bánh đà” ra đời trong một thời điểm tăm tối của lịch sử Amazon. Năm 2001, công ty đang trên đà xuống dốc. Bong bóng dot-com đã nổ tung, và những mã cổ phiếu dot-com (như eToys.com và dịch vụ chuyển phát Webvan.com) trước đó còn lên như diều và được đánh giá cao hơn thực tế rất cuộc đã yên nghỉ ở bãi tha ma số hóa. Trong khoảng từ năm 2000 đến 2005, các cổ phiếu trên sàn giao dịch NASDAQ đã mất 5.000 tỷ đô-la giá trị thị trường. Amazon cũng không phải là ngoại lệ. Cổ phiếu Amazon xuống dốc không phanh. Tháng 12 năm 1999, cổ phiếu Amazon được giao dịch với mức gần 107 đô-la một cổ phiếu. Đến tháng 9 năm 2001, giá trị cổ phiếu chỉ còn 5,97 đô-la. Một bài viết tan nát cõi lòng được đăng trên tạp chí kinh doanh *Barron's* ngay trước cuộc sụp đổ này được đặt cái tit “Amazon.com nổ như bom” (Amazon.bomb).

Mùa thu năm 2001, sau các cuộc tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9 vào Trung tâm Thương mại Thế giới ở New York và Lầu Năm Góc, toàn nước Mỹ rơi vào tình trạng u ám. Tại Amazon, cú sốc khủng khiếp vì những cuộc tấn công khủng bố gộp thêm vào thực tế là công ty đã lạc lối. Amazon cắt giảm chi phí, sa thải nhân viên và bị soi mói gắt gao bởi một nhà phân tích Phố Wall, người này lập luận rằng đến cuối năm 2001, Amazon sẽ cạn tiền mặt.

Khoảng cùng thời gian đó, cuốn sách về đề tài quản lý *Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại)* được xuất bản. Đây là một tác phẩm vô cùng quan trọng về tinh thần lãnh đạo của tác giả Jim Collins. Cuốn sách là kết quả của quá trình nghiên cứu thấu đáo, khám phá lý do tại sao một số công ty trường tồn và thịnh vượng, còn những công ty khác lại thất bại. *Good to Great* về sau đã tiêu thụ được 5 triệu bản trên toàn thế giới. Amazon mời Collins bay tới Seattle để rèn cặp cho nhóm điều hành, đồng thời gặp gỡ Bezos và ban giám đốc. Ở Seattle, Collins đã trò chuyện với họ về nhu cầu phải xây dựng một cỗ máy tăng trưởng mới, mà ông gọi tên là “bánh đà”. Collins nhớ lại: “Tôi đã nói với họ rằng: các anh muốn ứng phó với những thời điểm như thế này không phải theo kiểu ‘nước đến chân mới nhảy’, mà phải bằng cách tạo ra một cái bánh đà.”

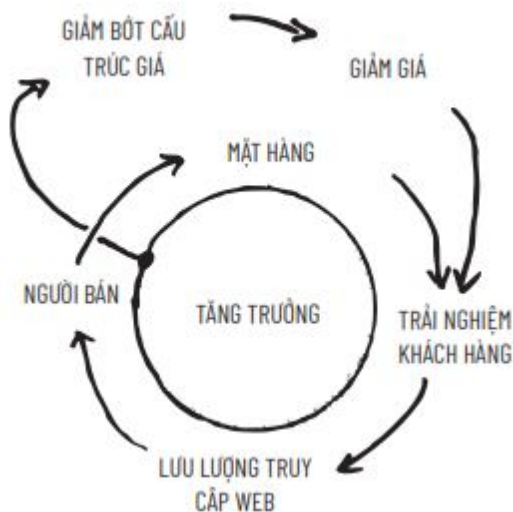
Tại cuộc họp với ban giám đốc, Collins nhận xét rằng Bezos “thực sự sắc sảo và là một người rất giỏi lắng nghe”. Nhìn lại, Collins tin rằng vị CEO của Amazon tự bản năng đã luôn là một “nhà tư tưởng ở cấp độ bánh đà”, có điều ông chưa thể gọi nó ra bằng từ ngữ cụ thể. Khi Collins phác ra khái niệm này thì với Bezos, đó chính là làm rõ phương hướng và nguyên tắc mà thực ra ông đã thể hiện kể từ khi sáng lập công ty. Collins nói: “Jeff giống như

một học trò tuyệt giỏi, một người thu nhận mọi thứ rồi nâng lên một cấp độ cao hơn hẳn những gì chúng ta từng hình dung.”

Collins giải thích với Bezos và ban giám đốc rằng thành công của mọi công ty, tổ chức hoặc đội thể thao vĩ đại không bao giờ phụ thuộc vào một sự kiện hoặc ý tưởng đơn nhất. Sự vĩ đại không nằm ở chỗ ai là người đến đích đầu tiên, hay nhờ vào một thương vụ mua lại quy mô. Thực ra: thành công xuất phát từ chỗ thúc đẩy một cái bánh đà cực lớn. Collins nói: “Lúc vừa đẩy, phải mất rất nhiều công sức thì mới bắt cái bánh đà ấy quay được vòng đầu tiên. Nhưng anh không dừng lại, anh cứ đẩy, đẩy nữa để có được vòng quay thứ hai, anh bắt đầu tạo được đà, và rồi cái đà ấy sẽ tự lo liệu, anh có bốn vòng quay, rồi tám, rồi mười sáu, rồi ba mươi hai, rồi hàng nghìn, hàng chục nghìn, hàng triệu, bánh đà ấy đã tạo ra được đà tự thân của nó. Và anh cứ góp thêm vào cái đà có sẵn ấy.” Collins khẳng định: với một công ty vĩ đại, bánh đà không phải là một mảng kinh doanh; mà là một cấu trúc đà nội tại có thể làm mới và mở rộng sang nhiều lĩnh vực kinh doanh và hoạt động khác. Công nghệ mới có thể trở thành những bộ gia tốc bánh đà cực mạnh, tăng số vòng quay của bánh đà từ hàng triệu lên thành hàng tỷ.

Collins chỉ ra cho cả nhóm thấy rằng bánh đà không chỉ là một danh sách những ưu tiên được vẽ xung quanh một vòng tròn. Đó là một cách tư duy. Điều then chốt ở bánh đà là: muốn nó quay, không thể chỉ thúc mạnh một cái duy nhất. Muốn thế, khác gì hỏi xem thương vụ đầu tư nào đã khiến Warren Buffett trở nên vĩ đại. Không thể là một hành động hay quyết định đơn nhất, mà phải là một loạt quyết định sáng suốt đưa ra với quan điểm vững chắc, nhất quán (trong trường hợp của Amazon là “chân thành đặt khách hàng ở vị trí trung tâm”) tích tụ dần dần qua thời gian và tạo thành đà cho một công ty.

Bezos nắm chặt lấy ý tưởng này. Ông và cả đội cùng phác ra hình dung về bánh đà của Amazon. Như chúng ta đã tìm hiểu: Amazon điên cuồng tập trung vào việc hạ thấp giá cả cho khách hàng và cải tiến dịch vụ. Vậy nên, điểm đầu tiên trên bản phác bánh đà chính là “giảm giá cho khách hàng”. Nhờ tiết giảm chi phí, Amazon tăng thêm số lượng khách hàng truy cập trang Amazon.com. Từ đó thu hút thêm các nhà bán lẻ bên thứ ba, mong muốn tiếp cận với lưu lượng ngày càng tăng cao trên nền tảng của Amazon (điểm thứ hai trên bánh đà), từ đó mang lại thêm doanh thu cho Amazon.



Từ đó dẫn tới lợi thế kinh tế nhờ quy mô, giúp giảm thấp giá cả cho khách hàng (điểm thứ ba trên bản vẽ bánh đà). Nhờ vậy lại càng thu hút thêm nhiều khách hàng, và Bezos đã quay trở lại điểm xuất phát trên bản vẽ bánh đà. Vòng tròn đã hoàn thiện. Bezos nhận ra rằng nếu ông có thể khiến nhân viên của mình tập trung sự chú ý vào bất cứ thành tố nào trong số này – lưu lượng, người bán, lựa chọn (mặt hàng) hoặc trải nghiệm khách hàng – sẽ có thêm nhiều năng lượng phân bổ vào mọi điểm trên bánh đà. Toàn bộ hệ thống sẽ lớn mạnh. Bezos đã thấu hiểu trọn vẹn những mối liên kết này.

Bánh đà không hề đứng yên, tĩnh tại. Chính ở đây nguyên lý thứ hai trong kinh-tế-học-Bezos – thực lòng mong muốn sáng chế – khớp vừa. Để thúc đẩy cho bánh đà Amazon quay nhanh hơn nữa, Bezos hiểu rằng công ty của ông cần phải liên tục đổi mới mỗi yếu tố trong bánh đà thông qua cách tân, sáng chế. Như thế nghĩa là mọi người ở Amazon phải biết vận dụng trí tưởng tượng, họ phải không ngừng đặt câu hỏi xem có thể làm gì để tạo ra sự khác biệt và mới mẻ trong cấu trúc bánh đà, hòng chiều lòng khách hàng và thu hút thêm những người bán hàng bên thứ ba. Bezos nói: “Chúng tôi háo hức đi tiên phong và sáng chế. Điều này kết hợp hài hòa với nỗi ám ảnh khách hàng, vì khách hàng luôn luôn bất mãn, dù họ không thực sự nhận ra điều đó, ngay cả khi họ tưởng là họ đang hài lòng rồi. Họ luôn muốn có cái gì đó tốt hơn nữa, dù họ không biết cái đó là cái gì. Tôi cảnh báo các thành viên Amazon rằng nỗi ám ảnh khách hàng không chỉ là lắng nghe khách hàng, mà còn phải là thay mặt khách hàng để sáng chế.” Mọi sáng chế

mới mẻ – chương trình hội viên Prime bao gồm giao nhận hàng miễn phí trong vòng 2-ngày, xem/nghe trực tuyến video và audio miễn phí, máy đọc sách Kindle, TV Fire, Echo và Alexa, được thiết kế để lôi cuốn khách hàng mới và tiếp tục làm hài lòng khách hàng hiện tại, từ đó thu hút thêm nhiều người bán hàng bên thứ ba, thúc đẩy doanh số bán hàng tăng lên, khiến bánh đà xoay nhanh hơn với tốc độ không thể cản nổi.

Trong những năm tiếp sau cuộc gặp gỡ định mệnh với Collins, Bezos đã nâng cấp cỗ máy sáng chế của mình, và chiếc bánh đà quay càng nhanh hơn. Ông đầu tư mạnh tay vào việc tăng tốc độ chuyển phát, sử dụng rô-bốt trong nhà kho và phát triển các thiết bị như Kindle, TV Fire và Alexa cùng những dịch vụ như AWS và Prime. Bánh đà kích lệ lực lượng lao động của Bezos mỗi ngày đều tập trung vào làm sao để việc làm ăn càng trở nên tốt hơn, hoàn mỹ hơn.

Tính đến 2018, mỗi năm, Amazon đã chi 28,8 tỷ đô-la vào nghiên cứu và phát triển (R&D). Tuy vậy, con số ấy có thể gây hiểu lầm, vì trong đó không chỉ bao gồm R&D, mà báo cáo thường niên của công ty cho biết đó là chi phí để “duy trì các sản phẩm và dịch vụ, các cụm máy chủ, cửa hàng và hiển thị trang web hiện có của công ty” – những chi phí mà hầu hết các doanh nghiệp sẽ báo cáo thành “chi phí hoạt động” chứ không phải R&D. Điều này có nghĩa là: Bezos không nghĩ rằng R&D biệt lập với kinh doanh. R&D chính là kinh doanh. Cách xử lý sổ sách kế toán này cũng lạ lùng đến nỗi Ủy ban Giao dịch Chứng khoán Mỹ (SEC) đã yêu cầu Amazon tách riêng các chi phí R&D của công ty theo những chuẩn mực kế toán hiện hành. Justin Fox ở hãng tin Bloomberg đã khai quật được một lá thư vào tháng 12 năm 2017, trong đó phó chủ tịch kiêm giám đốc toàn cầu của Amazon là Shelley Reynolds khẳng định rằng Amazon – do trọng tâm không ngừng đặt vào cách tân và chăm sóc khách hàng – không quản lý doanh nghiệp bằng cách phân tách “các hoạt động vốn được coi là nghiên cứu và phát triển khỏi các hoạt động khác”. Nói cách khác: Amazon cách tân hiệu quả hơn hầu như mọi công ty, vì bánh đà của Amazon tạo ra sự cải tiến liên tục cả ở thượng tầng và hạ tầng của công ty. Mỗi thành viên đều được kỳ vọng sẽ cách tân, sáng chế, đây không phải là việc thuộc về chỉ vài ba khoa học gia khoác áo choàng trắng trong phòng thí nghiệm.

Còn để “thực sự định hướng dài hạn”, Bezos biết rằng tạo ra và duy trì bánh đà là cả một quá trình lâu dài và khó nhọc. Nhiều công ty cố gắng sáng chế ra bánh đà của riêng mình, nhưng sau vài năm là họ phát nản, rút nó đi để ưu tiên cái mới, và rồi đưa ra một chiến

lược mới hoặc theo đuổi những chiến thuật mới. Cách làm này chỉ tổ gây ra rối rắm, lãng phí thời gian và thua lỗ. Bezos nhận ra rằng tạo ra một bánh đà phải mất rất rất nhiều năm – chứ không phải tháng – và ông sẵn lòng kiên trì không suy suyển. Và Bezos có thể thuyết phục Phố Wall không ngừng ủng hộ cổ phiếu của Amazon trong khi công ty phải chịu những khoản thua lỗ hoặc báo cáo các khoản lợi nhuận ảm đạm trong giai đoạn từ năm 2001 đến giữa thập niên 2010 vì còn đầu tư mạnh tay vào những sáng chế sẽ làm hài lòng khách hàng. Mọi sáng chế quan trọng ở Amazon – từ Kindle tới AWS tới Echo – đều phải mất nhiều năm xây dựng. Kể cả khi Amazon thất bại (chẳng hạn: điện thoại Fire ra thị trường quá muộn và tính năng rất xoàng), công ty vẫn tiếp tục sáng chế, vì Bezos tin tưởng sâu sắc rằng bất kể kết quả có thể nào thì trong dài hạn, nỗ lực cũng sẽ được đền đáp xứng đáng. Ví dụ: một số bài học rút ra được từ điện thoại Fire cuối cùng đã được đưa vào chiếc loa thông minh Echo – một thành công vang dội.

Bezos thậm chí còn áp dụng lối tư duy “bánh đà” vào đời sống cá nhân. Tại Amazon, vị CEO dạy một khóa về tinh thần lãnh đạo cho các nhân sự cốt cán. Với kiểu làm việc giờ giấc triền miên và môi trường cạnh tranh gay gắt ở công ty, Bezos nhận được nhiều câu hỏi về sự cân bằng giữa đời sống và công việc. Tuy vậy, ông nghĩ là câu hỏi đó chưa được biểu đạt chính xác. Bezos thích nghĩ đó là “sự hài hòa giữa công việc và đời sống” hơn. Ông tin rằng số tiếng đồng hồ làm việc trong một tuần của ai đó không phải vấn đề thực sự, khác biệt là ở chỗ công việc ấy tặng thêm hay cướp đi năng lượng của một người. Bezos lập luận: “Tôi biết là nếu tôi tràn đầy nhiệt huyết ở chỗ làm, hạnh phúc ở chỗ làm, tăng thêm giá trị, đóng góp vào tập thể, bất cứ việc gì truyền năng lượng cho mình – điều đó cũng khiến cho tôi trở thành một người tốt hơn ở gia đình. Tương tự, nếu tôi hạnh phúc ở nhà, điều đó khiến tôi trở thành một nhân viên, một ông chủ tốt hơn ở chỗ làm... Có những người đến dự họp và mang lại năng lượng cho buổi họp. Một số khác thì bước vào và khiến cả buổi họp ỉu xiu. Bạn phải quyết định xem mình sẽ trở thành kiểu người như thế nào. Đó là một bánh đà, một vòng tròn, chứ không phải sự cân bằng. Chính vì thế ẩn dụ về sự “cân bằng” rất nguy hiểm. Nó ám chỉ rằng có sự đánh đổi khắc nghiệt ở đây. Bạn có thể đi làm, rồi về nhà là dành toàn bộ thời gian cho gia đình, nhưng lại vô cùng buồn khổ về tình hình công việc của mình, và gia đình bạn sẽ không muốn ở gần bạn đâu.”

“Bánh đà” đã khá nổi tiếng trong giới kinh doanh kể từ khi Jim Collins viết về hình tượng này trong *Good to Great*. Nhưng những gì Bezos đã làm với khái niệm này kể từ thời điểm đó mới thực sự

mang tính cách mạng. Trong thập niên vừa qua, Bezos đã đưa khái niệm “bánh đà” lên một cấp độ hoàn toàn mới. Ông áp dụng dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và học máy vào bánh đà ở mức độ vô tiền khoáng hậu, và khiến bánh đà quay nhanh hơn nữa – tự quay. Trong một lá thư gửi cổ đông năm 2016, Bezos đã giải thích sức mạnh của các mô hình học máy: “Học máy thúc đẩy các thuật toán của chúng tôi phục vụ cho dự đoán nhu cầu, xếp loại tìm kiếm sản phẩm, tiến cử đơn hàng, sắp xếp sản phẩm, phát hiện gian lận, phiên dịch và nhiều hơn thế nữa.” Mỗi ngày, mỗi giờ, mỗi giây, các thuật toán thông minh đều học xem làm thế nào để chiều lòng khách hàng của Amazon, bằng cách khám phá các phương thức để giảm giá, tăng tốc độ chuyển phát, đề xuất những ca khúc hoặc bộ phim phù hợp, hoặc cho phép Alexa trả lời chính xác một câu hỏi chỉ trong vài phần nghìn giây. Hãy coi sự điều chỉnh này là bánh đà AI.

Hàng chục nghìn kỹ sư, nhà khoa học dữ liệu và lập trình viên mà Bezos tuyển về đã biến bánh đà AI thành một cỗ máy học, một thứ máy ảo cực dị với trí thông minh độc lập, tiếp nhận toàn bộ dữ liệu mà Amazon thu thập từ 300 triệu khách hàng, mang ra phân tích chi li, tỉ mỉ. Cỗ máy đưa ra quyết định xem phải mua những sản phẩm nào, giá cả là bao nhiêu và nên nhập kho ở địa điểm nào trên thế giới. Phần mềm AI có thể phân tích hàng núi dữ liệu, bao gồm cả những lần mua sắm trước đó của khách hàng, các sản phẩm cho vào giỏ hàng nhưng vẫn chưa mua; những sản phẩm lưu vào danh sách chờ mua sau; thậm chí các chuyển động trỏ chuột của khách hàng để dự đoán xem một người có thể mua những gì. Đơn cử một giả thiết: giả sử mùa hè đang tới bãi biển Myrtle Beach, người đi biển bắt đầu tìm mua ô/dù mới hoặc kem chống nắng. AI sẽ biết phải trữ thêm các loại hàng này ở các nhà kho khu vực South Carolina sao cho khách hàng của Amazon sẽ không phải lo “hết hàng”, và sẽ nhận được hàng rất nhanh, có khi chỉ ngay ngày hôm sau. Cứ thế, cái bánh đà quay tít không ngừng.

Thoạt đầu, tôi thấy khái niệm này thật khó tin. Làm sao máy móc lại thông minh đến nỗi có thể đưa ra những quyết định kinh doanh gần như ngay lập tức với hàng trăm triệu sản phẩm mà Amazon bán trên khắp toàn cầu? Tôi biết là AI đang ngày càng trở nên thông minh hơn, và chi phí bỏ ra cho lượng dữ liệu ngồn ngộn đang giảm xuống, nhưng có rất nhiều lời đồn đoán xung quanh công nghệ này. Máy móc tiến hóa lợi hại đến mức này rồi sao? Để tìm hiểu ngọn ngành, lúc đến Seattle, tôi đã trò chuyện với Jeff Wilke, CEO mảng tiêu dùng toàn cầu của CEO. Wilke bắt đầu làm việc ở Amazon từ năm 1999 và góp phần xây dựng công ty thành một gã khổng lồ về kho vận, giám sát toàn bộ mạng thương mại

điện tử trên toàn cầu, một danh mục bao gồm marketing, hoạt động, bán lẻ ở cửa hàng thực tế, Amazon Prime, các cửa hàng Whole Foods, v.v..

Nhìn bề ngoài, Wilke có vẻ đúng là những gì bạn mong đợi sẽ thấy ở một giám đốc công nghệ Seattle: áo sơ mi mở khuy cổ, quần thun, lối cư xử thân tình. Đằng sau ngoại hình ấy là một bộ óc kho vận xuất chúng. Wilke tốt nghiệp với bằng danh dự xuất chúng (summa cum laude) tại Princeton, có bằng thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) và bằng thạc sĩ Khoa học Tự nhiên (MS) chuyên ngành kỹ sư hóa học của Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT), điều hành một doanh nghiệp được phẩm cho AlliedSignal trước khi gia nhập Amazon ở tuổi 32. Lúc bấy giờ, Amazon đang vật vã tìm cách đáp ứng đơn hàng vì số lượng sản phẩm ngày càng tăng lên, Bezos đã yêu cầu Wilke thiết kế lại hệ thống kho hàng. Thông lệ trong ngành thời bấy giờ chỉ là vận chuyển một số lượng lớn các lô hàng, mỗi lô gồm cực nhiều đơn hàng, chẳng hạn những thùng gỗ trong đó đựng hàng trăm hộp ngô cán (cornflakes), chứ không phải là xử lý hàng triệu đơn hàng nhỏ mỗi ngày – điều mà Amazon đang cần. Vậy nên, thay vì chỉ tuyển về các quản lý nhà kho kiểu truyền thống, Wilke đưa về các nhà nghiên cứu hoạt động và nhà khoa học dữ liệu để tạo ra một hệ thống riêng, về sau đã phát triển dần thành hệ thống kho hàng cực kỳ linh hoạt của Amazon.

Một ngày mùa hè, tôi gặp Wilke ở văn phòng điều hành của anh, nhìn xuống khu nội đô Seattle. Khi tôi hỏi Wilke xem liệu có phải bánh đà của Amazon đang được thúc đẩy bởi AI hay không, mắt anh sáng lên. Anh nói: “Tôi đã suy nghĩ về mô hình này rất lâu rồi. Ngày xưa, chúng tôi vẫn thường sử dụng dữ liệu để hỗ trợ việc ra quyết định, nhưng con người vẫn ra quyết định cuối cùng. Một phần những gì chúng tôi đang làm với học máy hiện nay là chọn ra một số quy trình trí tuệ lặp đi lặp lại và loại bỏ nhu cầu phải có quyết định của con người.”

Đơn cử một ví dụ: cách Amazon đảm bảo rằng khách hàng của mình hầu như lúc nào cũng có thể tìm thấy thứ họ cần, được giao hàng vào thời điểm họ muốn, bất kể họ sống ở đâu tại những thị trường mà nhà bán lẻ này có mặt, trên khắp thế giới. Trước khi học máy xuất hiện, Wilke đã chủ trì những cuộc họp đánh giá bán lẻ hàng tuần cùng tận 60 quản lý, tương đương với những cuộc họp sáng thứ Bảy nổi tiếng của Walmart. Những người chịu trách nhiệm về cung cùng những người chịu trách nhiệm về cầu sẽ ngồi quanh bàn, có người sẽ gọi điện từ các khu vực khác, tất cả cùng thương thảo xem mua những gì, giá mua bao nhiêu, và nhà kho

nào cần lượng hàng thế nào. Hệ thống máy tính của công ty cung cấp rất nhiều dữ liệu hữu ích về các xu hướng doanh thu, làm căn cứ để ra quyết định, nhưng ra quyết định cuối cùng vẫn là con người. Hiện nay, Amazon chọn ra những nội dung đối thoại được nhắc đi nhắc lại quanh bàn đó (chẳng hạn: tỷ lệ mắc lỗi trong vận chuyển, sự chuyển dịch trong nhu cầu của người tiêu dùng, những thay đổi về thời gian lấy sản phẩm từ nhà máy và chuyển tới nhà kho, rồi từ đó thiết kế máy móc để ra quyết định dựa trên những nhân tố. Wilke nói: “Chúng tôi đã có thể khép kín vòng tròn, nhờ vậy con người không còn phải quyết định nữa. Chúng tôi đặt lệnh mua cho hàng triệu sản phẩm một cách tự động.”

Ở chế độ cũ, Wilke và các quản lý chỉ có bảng tần để tập trung vào các sản phẩm bán chạy nhất của Amazon, nhưng với quy mô hoạt động ngày nay của công ty, những bàn luận như thế là bất khả thi. Đến nay, mô hình mua hàng bán lẻ vốn được lưu trữ trong đầu óc con người đã được lưu trữ trong các thuật toán học sâu (deep learning), quy trình tư duy vẫn thế, nhưng các quản lý của Amazon không còn nhắc đi nhắc lại một số phân tích nữa. Một lợi thế nữa là máy móc đưa ra kết quả nhất quán hơn. Trước kia, các quản lý Amazon sẽ có bảng tính của riêng mình và những mô hình độc đáo để đưa ra ước đoán về cung và cầu. Giờ đây, Amazon đã ra quyết định nhất quán ở mọi đơn vị bán hàng trực tuyến ở khắp nơi trên thế giới. Tất cả mọi người đều đang sử dụng cùng một mô hình và nhận được cùng một trải nghiệm. Chính vì điều này mà bánh đà do AI dẫn hướng lại mạnh mẽ đến thế, và chính nó khiến Amazon trở thành một đầu thủ đáng sợ đến thế.

Bất cứ doanh nghiệp nào bước vào thế giới AI mới mẻ đều phải nhận thức một cảnh báo quan trọng: AI không đơn giản. Đó không phải một giải pháp ngay lập tức, có thể được hoàn thiện chỉ nhờ gán phần mềm AI tối tân vào một mô hình kinh doanh. Amazon đã dành hơn hai thập kỷ tích lũy dữ liệu khách hàng và mài giũa các chương trình AI để đạt tới mức độ phần mềm này *chính là* mô hình kinh doanh. Vậy mà một cuộc khảo sát năm 2019 do hãng nghiên cứu IDC thực hiện đã đem tới một kết quả hơi bất ngờ: chỉ 25% tổng số tập đoàn trên toàn cầu có chiến lược AI ở cấp độ toàn doanh nghiệp.

Ngay cả ở Amazon, các máy móc còn xa mới đạt mức hoàn thiện. Nếu có xuất hiện độ lệch nhất định, các thuật toán học sâu vẫn chưa đủ thông minh để điều chỉnh ngay trong quá trình vận hành. Chẳng hạn: một cơn bão lớn ập vào New Orleans: máy móc sẽ không biết phải dự trữ thêm thực phẩm và nước sạch tại chỗ, vì đây chỉ là biến cố ngẫu nhiên. Đôi khi các chương trình cũng bị lạc

hậu. Wilke và đội AI của anh liên tục lượng giá các thuật toán để đảm bảo rằng những thuật toán ấy tối đa hóa cho việc kinh doanh. Wilke nói: “Có thể chúng tôi sẽ quyết định tắt máy đi, chúng tôi làm được vì con người chế tạo ra chúng mà, nếu chúng tôi cảm thấy máy móc không phục vụ cho mục đích của mình, hoặc có một mẫu máy khác ưu việt hơn.”

Viễn kiến tương lai của Wilke chính là tầm nhìn về một mối cộng tác, trong đó máy móc và con người hỗ trợ lẫn nhau, và kết quả là đưa ra những quyết định tốt hơn. Có những việc máy móc không giỏi phát hiện ra, ít nhất bây giờ là vậy. Chẳng hạn: một người mua hàng thời trang giàu kinh nghiệm sẽ phát hiện rất nhạy xem bảng màu thời trang của mùa này có thể là gì, hoặc cái gì sẽ nổi bật tại các buổi diễn thời trang cao cấp ở Paris, Milan và New York. Ví dụ: Một chuyên gia mua hàng ở Amazon dự một buổi trình diễn thời trang và cho rằng áo len cashmere màu hạt dẻ rất được ưa chuộng vào thời điểm nào đó, người này sẽ tiến cử sản phẩm, trang web sẽ giới thiệu mặt hàng tới người tiêu dùng. Tiếp đó, chuyên gia mua hàng này xác định được một sản phẩm tương tự trong danh mục của công ty đã xuất hiện từ năm trước. Đây là lúc AI sẽ vào cuộc: một thuật toán đo mức độ tiêu thụ của áo len màu hạt dẻ mới, so với mẫu áo cũ và sử dụng khác biệt trong doanh số bán hàng đó để huấn luyện các mô hình máy đặt hàng hiệu quả hơn trong tương lai. Wilke chia sẻ: “Những thấu suốt của con người sẽ làm cho các mô hình này ngày càng tốt hơn.”

Khi còn là một hiệu sách khởi nghiệp giữa thập niên 1990, Amazon thu thập dữ liệu xem khách hàng đặt mua những cuốn sách nào trên trang web và đưa ra các gợi ý về sách dựa trên thói quen đọc của những người đọc các tác phẩm tương tự. Nếu bạn thích *The Spy Who Came in from the Cold* (tạm dịch: *Điệp viên từ vùng đất lạnh*) của John le Carré, có thể bạn sẽ cân nhắc luôn *Casino Royale* (tạm dịch: *Sòng bạc Hoàng gia*) của Ian Fleming. Ngày nay, hệ thống đó hoạt động nhờ vào steroid: mỗi lần một khách hàng mua hoặc tìm kiếm sản phẩm nào đó, đặt một bộ phim, nghe một bài nhạc hoặc đọc một cuốn sách, hành động đó sẽ được ghi lại, và thuật toán sẽ học để lần tới trở nên thông minh hơn, bằng cách cung cấp cho khách hàng những sản phẩm chuẩn xác hơn, bao gồm các gợi ý về sách, phim và bài nhạc. Ngày nay, ước tính 35% doanh thu trực tuyến của Amazon xuất phát từ các gợi ý sản phẩm.

Hệ thống này tốt đến mức nó cho phép Amazon cung cấp dịch vụ chuyển phát trong-ngày cho nhiều sản phẩm ở một số thị trường nhất định, và đang chuyển dịch tới mức “giao hàng trong vòng vài

tiếng đồng hồ”. Dòng dữ liệu không ngừng nghỉ này cho phép hệ thống truy dấu hành vi khách hàng, đưa ra dự đoán về hành vi tương lai, và rồi kiểm tra xem liệu quyết định mà phần mềm cung cấp có chính xác hay không. Nếu không, lần tới máy sẽ điều chỉnh. Đây chính là cách mà máy học. Vì những dự đoán như thế, một khách hàng có thể đặt mua máy chơi điện tử video trên Amazon và nhận được hàng chỉ sau 8 phút. Cứ như thế là phần mềm của Amazon biết khách sẽ đặt mua gì trước cả khi khách đặt lệnh mua. Thật là rùng rợn. Những người hiểu rõ và có thể thực thi các hệ thống như thế sẽ là những người kiến tạo thịnh vượng chủ chốt của tương lai.

Bezos đã áp dụng – với quy mô vô tiền khoáng hậu – dữ liệu lớn và AI để thúc đẩy bánh đà của mình, và nhờ làm vậy, ông đã tạo ra một cách tư duy được tăng áp cực mạnh, sẽ thay đổi cách thức các doanh nghiệp thành công được điều hành trong thế kỷ XXI. Bezos đang, hoặc sẽ áp dụng bánh đà tăng áp này, không chỉ cho bán lẻ, mà cả một danh sách dài các lĩnh vực đang trong tầm ngắm của Amazon: truyền thông, y tế, ngân hàng, vận chuyển hàng hóa và hơn thế nữa. Mô hình của ông sẽ thay đổi thế giới theo một cách sâu sắc hơn đa số chúng ta có thể hình dung. Có thể Alexa sẽ cho phép chúng ta thực hiện thăm khám bác sĩ tại nhà, hoặc một rô-bốt sẽ chuyển bưu kiện tới tận cửa nhà ta, hoặc ta sẽ thanh toán cho các đơn hàng trên mạng trực tiếp từ một tài khoản tiết kiệm Amazon có lãi suất. Kinh-tế-học-Bezos nắm bắt nỗi ám ảnh khách hàng, cách tận triệt để và quản lý dài hạn, nhưng bánh đà do AI thúc đẩy mới chính là động cơ dẫn lái sự thực thi những nguyên tắc này.

Ngoài Amazon, có một vài công ty đã xây dựng bánh đà AI theo phiên bản của riêng mình, mặc dù họ không gọi tên như thế. Danh sách này bao gồm Facebook, Google, Netflix, ở Trung Quốc có Alibaba và Tencent (với ứng dụng nhắn tin WeChat), và họ đã áp dụng bánh đà với kết quả đa phần là thành công rực rỡ. Chẳng hạn: Google thu hút hơn 1 tỷ người về cỗ máy tìm kiếm của họ, vì các thuật toán Google là giỏi nhất trong khoản dò dẫm khắp thế giới mạng để tìm xem những trang web nào có những người uy tín nhất liên kết với họ, và từ đó, những trang web nào có khả năng cao nhất cung cấp các kết quả tìm kiếm tốt nhất. Phần mềm càng trở nên thông minh, nó càng thu hút thêm nhiều người; càng bán thêm được nhiều quảng cáo và càng có thêm nhiều nguồn lực để làm cho bộ máy tìm kiếm của hãng càng thông minh, nhờ vậy càng thu hút thêm người dùng. Đó chính là một bánh đà AI. Chi tiết cụ thể về hoạt động bánh đà của các “đại gia” công nghệ này thì khác nhau, nhưng có một điều rõ ràng: đây

chính là mô hình kinh doanh của tương lai, và bất cứ công ty nào phớt lờ mô hình kinh doanh mới này cũng đều đang chơi trò liều mạng.

Tạo ra một mô hình kinh doanh đủ sức cạnh tranh với Amazon, Alibaba hay Google sẽ là thử thách cực lớn với các công ty trên toàn cầu, vì bánh đà AI sẽ không phát huy hiệu quả trừ phi nó có khả năng tiếp cận với khối lượng dữ liệu khách hàng siêu khổng lồ, và sức mạnh trí não đủ để lý giải mọi thông tin đó. Các công ty sẽ sốt sắng bảo vệ dữ liệu của mình, các trận chiến nổi lên xoay quanh việc ai kiểm soát thông tin gì, và giành chiến thắng chính là những người sở hữu các khoa học gia dữ liệu tài tình nhất. Đây chính là lý do tại sao một cử nhân ngành khoa học máy tính ở Mỹ mới chân ướt chân ráo ra trường có thể đòi hỏi mức lương khởi điểm trung bình là 110.000 đô-la một năm.

Amazon đã tích lũy được hàng núi dữ liệu liên quan đến việc 300 triệu khách hàng của họ mua gì, điều này mang lại cho Amazon lợi thế khổng lồ về thương mại điện tử. Các thuật toán của Facebook không ngừng nâng cấp năng lực thu thập và diễn giải dữ liệu về các thói quen, sở thích của 2,4 tỷ thành viên trên trang mạng xã hội của công ty, nhờ đó biến Facebook thành nơi yêu thích của các nhà quảng cáo. Alibaba và công ty con Ant Financial biết quá nhiều về các thói quen tài chính của khách hàng Alibaba, đến nỗi họ đã tạo ra một trong những quỹ thị trường tiền tệ lớn nhất Trung Quốc. WeChat của Tencent – ban đầu vốn là một ứng dụng nhắn tin di động, giờ đây đã cho phép một tỷ người dùng hằng tháng gọi taxi, đặt vé máy bay và thanh toán mua hàng. Tencent đang sử dụng dữ liệu để bước vào những lĩnh vực mới như y tế. Mọi công ty đều sở hữu những đội quân là các lập trình viên và khoa học gia dữ liệu đẳng cấp thế giới, miệt mài nghiên cứu hòng bắt dữ liệu để ra tiền.

Khi những nền tảng công nghệ này tiến như vũ bão vào các lĩnh vực mới, các tên tuổi đương nhiệm sẽ tranh đoạt để bảo vệ dữ liệu của mình khỏi tay những kẻ cướp giật. Khi Amazon, Google và các công ty khác ngày càng tiến nhiều hơn vào địa hạt y tế, các đầu thủ như CVS Health, Kaiser Permanente và Walgreens sẽ làm đủ mọi cách để bảo vệ và kiếm lời từ thông tin khách hàng mà họ nắm giữ. Những công ty truyền thống như vậy, vốn lớn mạnh với vai trò nhà thuốc hoặc nhà cung cấp cho bệnh viện sẽ phải tranh đoạt để đương đầu với hỏa lực AI của các công ty như Amazon, Alibaba hay Google. Ở những nước như Anh hay Pháp – vốn có hệ thống y tế quốc gia, Amazon có thể thể hiện vai trò trong việc vận chuyển thuốc men và sản phẩm y tế nhanh hơn, thuận tiện hơn

và hỗ trợ bệnh nhân giải đáp các câu hỏi liên quan đến sức khỏe. Năm 2019, Dịch vụ Y tế Quốc gia (NHS) của Anh đã tuyên bố rằng Alexa sẽ sử dụng thông tin trên trang web của NHS để trả lời các câu hỏi về sức khỏe cho bệnh nhân. Nếu cuối cùng mà bánh đà AI của Bezos cung cấp cho bệnh nhân giá thấp hơn và dịch vụ tốt hơn, dữ liệu y tế giá trị sẽ bắt đầu chảy về các máy của Amazon, giúp các thuật toán trở nên thông minh hơn, nhờ đó giúp giảm chi phí và nâng cấp dịch vụ. Khi đó, bánh đà AI quay vùn vụt sẽ trở thành mối đe dọa nghiêm trọng với những thể lực đương nhiệm.

Một điểm mà các đối thủ của Amazon luôn ghi nhớ trong đầu: giới hạn phân chia giữa nền kinh tế số và kinh tế thực sẽ ngày càng bị xóa nhòa, và cuối cùng là biến mất hẳn. Tony Ma, người sáng lập hãng Tencent của Trung Quốc từng nói rằng: “Sẽ không còn công ty nào thuần-túy-Internet, vì Internet sẽ có sự mở rộng để bao quát toàn bộ cơ sở hạ tầng xã hội; cũng sẽ không có lĩnh vực nào hoàn toàn duy trì theo kiểu truyền thống, vì chúng sẽ được ghép vào Internet.”

Mô hình kinh doanh mới này không phải là không đi kèm với những thách thức về xã hội và đạo đức. Dữ liệu lớn đang trở nên quá lớn đến nỗi trí tưởng tượng cũng phải chùn lại. Trong vòng hai năm, từ 2016 đến 2017, lượng dữ liệu được thu thập còn lớn hơn toàn bộ lịch sử trước đó. Tập đoàn nghiên cứu IDC dự đoán: đến năm 2025, một người bình thường ở đâu đó trên địa cầu sẽ tương tác với các thiết bị được kết nối với nhau, từ điện thoại thông minh tới bộ điều nhiệt điều khiển bằng Wi-Fi đến xe hơi đáp ứng mệnh lệnh bằng giọng nói cứ mỗi 18 giây đồng hồ. Tất nhiên, điều này làm dấy lên những quan ngại nghiêm túc về tính riêng tư. Một vấn đề nữa là hiện tượng hộp đen. Khi máy móc ra quyết định, ai sẽ chất vấn máy móc khi nó mắc sai lầm? Thường thì những người đã sáng chế ra phần mềm không có cách nào biết được một cỗ máy đã quyết định hành động như thế nào và tại sao như vậy. Điều này có thể kéo theo những vấn đề nghiêm trọng khi AI ngày càng thâm nhập nhiều hơn vào các quyết định quan trọng trong xã hội, chẳng hạn như chẩn đoán cho bệnh nhân, phê chuẩn một khoản vay thế chấp, hoặc quyết định xem ai được vào đại học.

Các doanh nghiệp áp dụng AI buộc phải đặt ra những tiêu chuẩn mới về tính minh bạch, nếu không họ sẽ liều lĩnh chuốc lấy cơn thịnh nộ của khách hàng, chưa kể còn dễ sa vào tình trạng nợ nần tài chính. Và nếu toàn bộ phần còn lại của cộng đồng kinh doanh không thể làm chủ được bánh đà AI, rất có thể cuối cùng thế giới

sẽ chỉ có một nhóm độc quyền thiểu số AI toàn cầu, kiểm soát việc mua hàng, giải trí, thậm chí là sức khỏe và tài chính của chúng ta.

Để hiểu rõ hơn bánh đà AI của Bezos đang giăng cả một mạng lưới quanh đời sống thường nhật của chúng ta ra sao, chúng ta phải khám phá yếu tố sống còn nhất của bánh đà: Amazon Prime.

Mỗi ngày đều hoàn thiện năng lực

Để tiến hành một thực nghiệm, Kashmir Hill – một phóng viên mảng doanh nghiệp tại trang web công nghệ *Gizmodo* – đã thử xem liệu cô có thể sống thiếu Amazon trong vòng một tuần hay không. Nghe thì dễ nhưng thử thách này không hề đơn giản. Hill phát hiện ra rằng Amazon đã thâm nhập vào cuộc sống của mình quá sâu đến nỗi cô thậm chí không nhận ra rằng mình đang sử dụng Amazon. Từ bỏ việc mua hàng thì dễ dàng về kỹ thuật, chứ rất khổ sở về cảm xúc. Vốn dĩ Hill đã có một loa Amazon Echo, hai loa Echo Dot, hai máy Kindle, hai thẻ tín dụng Amazon Prime Chase, tài khoản Amazon Prime Video trên ti vi và hai tài khoản Prime (một của cô, một của chồng cô), Hill chi tiêu khoảng 3.000 đô-la mỗi năm vào mua sắm trên Amazon.com. Cô viết: “Tôi đã trở thành một khách hàng trung thành đến nỗi tôi gần như không biết phải đến chỗ nào khác trên mạng để mua đồ.” Lúc cần thay giá để điện thoại trên ô tô, Hill đã đặt hàng trên eBay, để rồi gói hàng được chuyển tới trong một phong bì màu vàng có hình mặt cười in dòng chữ “Hoàn thiện bởi Amazon” (Fullfillment by Amazon). Người bán hàng trên eBay nhờ cậy Amazon khoản giao hàng.

Dù với Hill thì gian nan là thế, nhưng rút phích cắm Amazon.com vẫn còn là dễ so với việc thoát khỏi gọng-kìm-số kiểu nắm-đắm-sắt của công ty này. Hill thiết lập một mạng riêng tư và chỉ dẫn mạng lưới này tránh bất cứ trang web nào có dính dáng đến AWS (hệ thống điện toán đám mây của Amazon đóng vai trò xương sống của một mảng cực rộng trên Internet). Hill mau chóng nhận ra rằng cô không thể truy cập Netflix, HBO Go, Airbnb và cả tài khoản Slack ở chỗ làm – vốn rất thiết yếu trong việc trao đổi với

các đồng nghiệp. Nói tóm lại: mạng cá nhân mà cô thiết lập đã chặn hơn 23 triệu địa chỉ IP do Amazon kiểm soát. Cô rút ra kết luận: “Cuối cùng... chúng tôi phát hiện ra rằng Amazon lớn tới mức không thể đương đầu.”

Tầm phổ rộng của Amazon đâu phải việc tình cờ ngẫu nhiên. Mọi việc mà công ty làm đều góp phần vào nỗ lực xây dựng một hệ sinh thái khổng lồ theo sát chúng ta mọi nơi mọi chốn, dù là nhà ở, xe hơi, công sở hay dạo bước trên phố cùng chiếc điện thoại thông minh. Nhân tố tổ chức chủ chốt trong hệ sinh thái này chính là Amazon Prime – chương trình hội viên của công ty. Bất cứ doanh nghiệp nào muốn cạnh tranh với Amazon hay lớn mạnh bên trong rừng rậm Amazon này buộc phải hiểu rõ quyền năng của Prime và vai trò của Prime trong sự tăng trưởng nổi bật của Amazon trong khoảng chục năm vừa qua.

Như chúng ta đã thấy, Amazon đã vận dụng bánh đà AI của mình để góp phần phát triển mảng thương mại điện tử lên tầm cỡ lớn mạnh nhất nước Mỹ. Tuy vậy, các chương trình AI thúc đẩy bánh đà quay nhanh hơn lại không giúp giải thích trọn vẹn sự tăng trưởng bùng nổ của Amazon. Phải là Prime. Đó là tác lực mạnh nhất thúc đẩy bánh đà AI của Amazon. Chương trình hội viên được áp dụng từ năm 2005, đến nay vẫn đang thúc đẩy bánh đà với tốc độ ngày càng nhanh hơn. Năm 2018, có nhiều người đăng ký Prime của Amazon hơn bất cứ năm nào trong lịch sử chương trình, và vào Prime Day (một dịp mà các hội viên nhận được những ưu đãi đặc biệt trên trang Amazon.com) năm 2018, công ty cũng tiếp nhận nhiều hội viên Prime hơn bất cứ một ngày đơn lẻ nào trong lịch sử chương trình. Dù một phần tăng trưởng đó xuất phát từ những thị trường mới ở nước ngoài, nhưng đa số hội viên Prime đều ở Mỹ. Nếu nhìn vào chuyện Amazon đã thúc đẩy chương trình hội viên ấy ở Mỹ mạnh mẽ và lâu dài ra sao, dù đánh giá theo tiêu chuẩn thông thường nào, thì đáng lẽ ra thị trường ấy phải tăng trưởng chậm lại, chứ không phải phát triển với tỷ suất kỷ lục như vậy.

Các hội viên Prime là vàng bạc châu báu của Amazon. Họ chi tiêu nhiều hơn các khách hàng khác, nghe nhiều nhạc Amazon hơn, xem nhiều video Amazon hơn, đọc nhiều sách Amazon hơn và trả Amazon 119 đô-la mỗi năm để hưởng các quyền lợi gắn liền với tư cách “hội viên”. Họ tương đối giàu có và trung thành, hiếm khi rời bỏ chương trình. Lý do “đóng tài khoản” phổ biến nhất là khi một cặp đôi kết hôn hoặc bắt đầu dọn vào ở chung, vì vậy không cần đến tận hai tài khoản nữa. Amazon đã bỏ ra hàng chục tỷ đô-la vào các chương trình máy tính cần thiết để truy dấu hội viên

Prime và đảm bảo rằng họ nhận được những gì họ cần, khi họ cần, và ở mức giá họ không thể khước từ.

Nhìn lại quá khứ, sự sáng tạo Prime có vẻ là chuyện “đương nhiên phải thế”, nhưng quyết định giới thiệu chương trình này từng vấp phải tranh cãi. Cuối thập niên 1990, để thu hút khách hàng đến với Amazon.com, công ty bắt đầu sáng tạo các chiến dịch quảng cáo, trong một chiến dịch có một dàn hợp xướng nam giới ăn mặc như ngôi sao truyền hình cho trẻ em là Ngài Rogers ca tụng danh mục hàng hóa trên Amazon.com, hát rằng họ sẽ mua hàng Giáng Sinh xong xuôi dù “21 ngày nữa mới tới Giáng Sinh cơ”. Những chiến dịch quảng cáo này không tạo ra được phản hồi mà Bezos kỳ vọng. Nhưng một khoảnh khắc xoay chiều đã tới, dẫn đến một trong những cách tân quyền năng nhất trong lịch sử công ty.

Trong mùa lễ năm 2000 và 2001, Amazon đã quyết định thu hút thêm người mua hàng bằng cách cung cấp ưu đãi “giao hàng miễn phí” cho các đơn hàng trị giá hơn 99 đô-la. Chương trình thành công, và Bezos tin rằng chiến dịch này tạo ra hiệu ứng marketing truyền-miệng cực mạnh. Đến đầu năm 2002, Bezos chủ trì một cuộc họp ở Seattle để thảo luận xem liệu có cung cấp ưu đãi “giao hàng miễn phí mùa lễ” hằng năm hay không. Kết quả là sự ra đời của Super Saver Shipping (giao hàng siêu tiết kiệm), cung cấp cho khách hàng lựa chọn: trả phí giao hàng theo các mức, “ngày hôm sau”, “2 ngày”, “3 ngày” hoặc “miễn phí giao hàng” cho các đơn hàng trên 99 đô-la với những người chấp nhận chờ gói hàng giao tới trong thời gian dài hơn.

Đến năm 2004, một kỹ sư Amazon là Charlie Ward đã thả một đề xuất vào Hộp Dụng cụ Ý tưởng (Idea Tool Box) của Amazon, gợi ý tạo ra một câu lạc bộ dành cho những người mua hàng Amazon cần nhận được sản phẩm thật nhanh và sẵn sàng trả phí. Bezos thích mê ý tưởng này và khởi động ngay một dự án bí mật được nội bộ công ty nhắc tới với tên gọi Futurama. Ward đề nghị rằng dịch vụ Giao hàng Siêu tiết kiệm Miễn phí (Free Super Saver Shipping) có thể thay đổi để hoạt động như một câu lạc bộ hàng không có phí hằng tháng hoặc hằng năm. Ward chia sẻ với Vox: “Tôi quẳng vấn đề này vào nhóm: ‘Khách hàng chỉ trả cho chúng ta một mớ tiền lẻ vào đầu năm, và suốt thời gian còn lại trong năm, chúng ta tính phí giao hàng cho họ bằng 0, chẳng phải sẽ rất tuyệt hay sao?’ Bezos bắt ngay lấy và tung ra dịch vụ Prime vào tháng 2 năm 2005 với mức phí thường niên là 79 đô-la.

Tới tận ngày nay, người ta vẫn tranh cãi về nguồn gốc cái tên Prime. Theo cuốn *The Everything Store* của Brad Stone, Bing

Gordon – thời bấy giờ là một thành viên ban giám đốc của Amazon và một nhà đầu tư mạo hiểm tại Kleiner Perkins – đã khẳng định ông là tác giả cái tên đó. Những người khác ở Amazon nói rằng Prime được lấy từ những tấm nâng hàng cần phải được vận chuyển trước tiên để đáp ứng yêu cầu giao hàng trong vòng 1 ngày và 2 ngày, vì chúng ở các vị trí “đầu tiên” (prime) trong kho hàng, gần sát nhất với các cổng bốc hàng. Bất kể ý tưởng là của ai, Bezos cũng rất có cảm tình với cái tên Prime.

Một số người ở Amazon cho là ý tưởng này quá điên, và tiềm tàng gây phá sản cho công ty. Thời điểm bấy giờ, Amazon tính phí 9,48 đô-la cho giao hàng nhanh, nên bất cứ hội viên Prime nào đặt hàng nhiều hơn 8 lần mỗi năm sẽ khiến Amazon mất tiền. Cem Cibay là một phó chủ tịch của Amazon, trước khi phụ trách Prime vào năm 2016, ông làm việc trong mảng phát triển doanh nghiệp và có công mua lại Audible – giờ đây là dịch vụ sách nói lớn nhất thế giới. Cibay hỏi tưởng: “Hồi tôi mới gia nhập Amazon, người ta tranh luận về vấn đề này trong công ty đủ lắm. Liệu chúng ta có mất những khách hàng sẵn sàng trả phí giao hàng trong 2-ngày, liệu chúng ta có mất những khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận nhất, những người vốn đã được miễn phí chuyển phát khi đơn hàng đạt mức tối thiểu là 25 đô-la? Liệu chúng ta có ‘cho không’ khách hàng phí chuyển phát?” Bezos quyết là việc này đáng thử. Ông tin rằng Amazon có thể xây dựng dịch vụ theo cách biến giao hàng miễn phí trở thành một trải nghiệm thường nhật chứ không còn là thú vui thăng hoa, điều đó sẽ thay đổi thói quen mua hàng của khách hàng Amazon. Ông hoàn toàn đúng. Chỉ bằng một động tác, Bezos đã vạch ra cả một hào nước rào quanh những khách hàng tốt nhất và thay đổi cả tâm lý của người mua hàng. Ông khiến họ mắc nghiện giao hàng “miễn phí”.

Hiện nay, không một nhà bán lẻ nào, dù ở bất cứ đâu trên thế giới, có bất cứ thứ gì suýt soát sánh được với dịch vụ Prime của Amazon. Một số đầu thủ, ví dụ Walmart.com, có cung cấp giao hàng miễn phí với đơn hàng trị giá tối thiểu, một số khác như Costco và Sam's Club cung cấp quyền được mua hàng với giá xuất kho tại các cửa hàng của họ với mức phí thường niên. ASOS của Anh thì cung cấp dịch vụ giao hàng miễn phí với mức phí thường niên là 16 đô-la. Đáp trả lại quyền lực của Prime, hồi cuối năm 2019, Walmart bắt đầu cung cấp chương trình giao thực phẩm không giới hạn với mức phí thường niên là 98 đô-la ở 200 siêu thị trên toàn nước Mỹ. Ở Trung Quốc, Alibaba có chương trình dành cho những-hội-viên-được-mời-đích-danh là Luxury Pavillion (T-mall), cung cấp trang chủ cá nhân hóa, các gợi ý sản phẩm, những giải thưởng VIP, hàng giảm giá độc quyền, và vé mời tham dự sự

kiện. Tuy vậy, không một ai cung cấp được những lợi ích phong phú như Prime, những lợi ích kích lệ khách hàng gắn bó với Amazon.com và tiêu dùng nhiều, nhiều hơn nữa.

Với mức phí 119 đô-la, hội viên Prime nhận được các bộ phim, chương trình truyền hình đoạt-giải, một dịch vụ phát nhạc trực tuyến với 2 triệu bài miễn phí, người nghe có thể nâng cấp lên 10 triệu bài nhạc miễn phí với 7,99 đô-la mỗi tháng, chiết khấu 2 đô-la so với mức mà những khách hàng không-phải-hội-viên-Prime phải trả, tải sách miễn phí về Kindle, không gian miễn phí trên đám mây Amazon để lưu trữ ảnh gia đình. Các hội viên còn được chiết khấu cho thực phẩm ở các cửa hàng Whole Foods thuộc sở hữu của Amazon.

Sau nhiều năm ròng rã đầu tư mạnh tay vào công nghệ, kho vận giao hàng và các năng lực truyền thông, Prime đã lớn mạnh đến mức nó là một doanh nghiệp độc lập trong lòng Amazon, với báo cáo lỗ lãi riêng. Prime mang lại lợi nhuận (công ty không công bố con số chính xác) và khiến doanh số bán hàng trực tuyến của công ty liên tục tăng lên, nhưng tầm quan trọng của Prime đối với kết quả kinh doanh của Amazon còn lớn hơn thế. Nhiều đặc quyền mà Amazon cung cấp cho các hội viên Amazon qua nhiều năm đã biến đổi, hoặc sắp sửa biến đổi để trở thành một mảng kinh doanh chủ chốt riêng. Prime ở vị trí là một trong số ít ví dụ về sự đồng vận tập đoàn thực sự phát huy hiệu quả. Prime Video, Prime Music và Amazon Shipping (rất có thể sẽ sớm trở thành một đối thủ nặng ký của UPS và FedEx), tất cả đều phát triển từ xuất phát điểm là những đặc quyền cung cấp cho hội viên Prime. Dịch vụ phát nhạc trực tuyến của Amazon là một trong những đấu thủ tăng trưởng nhanh nhất trong mảng kinh doanh này, và là một đối thủ sắp tới của Spotify và Apple Music.

Vậy đâu là bí quyết khiến Prime thành công đến thế? Amazon cố tình không cho giới truyền thông và Phố Wall biết về cách Prime thực sự vận hành và chiến lược đằng sau nó. Các giám đốc Amazon tham gia phỏng vấn cho cuốn sách này đều nói rằng: về cốt lõi, Prime chính là cách thức thay đổi các hình mẫu mua hàng của người tiêu dùng, nhằm biến một người mua hàng trực tuyến kiểu thảng hoặc trở thành một người bị khóa chặt vào hệ sinh thái Amazon, tương tác thường xuyên với công ty. Ý tưởng ở đây là làm cho Prime trở nên cực hấp dẫn, cực dễ dùng, đến nỗi khách hàng không thể tưởng tượng nổi cuộc đời sẽ thế nào nếu vắng Prime. Đó là một thứ ở trên mạng, nhưng tương đương với nicotine, đây là kiểu ẩn dụ mà Amazon sẽ không bao giờ sử dụng. Nó gây nghiện.

Nhiều hội viên đăng ký Prime khi trải qua một số sự kiện quan trọng trong đời, chẳng hạn đám cưới, đón con chào đời hoặc mua ngôi nhà đầu tiên... Đây là những thời điểm cực kỳ căng thẳng, và sở hữu một tài khoản Prime sẽ giúp đơn giản hóa cuộc sống, giúp một người mới làm mẹ hoặc một cô dâu sắp cưới cảm thấy có quyền kiểm soát tốt hơn nhờ việc đặt mua bất cứ thứ gì họ cần từ một trang web và được giao hàng nhanh chóng, miễn phí. Điểm thiên tài ở mô hình này là: sau một thời gian, các hội viên Prime mắc nghiện sự tiện lợi của việc mua hàng bằng-một-cú-nhấp-chuột và giao hàng miễn phí, và về cơ bản, họ thôi không còn duyệt các trang web thương mại điện tử khác, nghĩa là họ dừng kiểm tra xem liệu họ có thể tìm thấy một món đồ giá rẻ hơn ở nơi khác không. Nói cách khác, Amazon đã khóa chân một đội quân những người mua hàng không-câu-nệ-giá-cả vào hệ sinh thái của mình.

Có một khái niệm mà các nhà tư vấn quản trị gọi là “mô hình bù chênh lệch” (breakage model) và Prime không phải kiểu này. Theo chiến lược “bù chênh lệch”, một doanh nghiệp nỗ lực để lôi kéo người ta ký một giao kèo và không sử dụng trọn vẹn giá trị của giao kèo này. Các buổi tiệc tự chọn kiểu ăn-thỏa-thích chính là một kiểu mô hình bù chênh lệch; đăng ký hội viên dịch vụ phát nhạc trực tuyến là một kiểu khác. Thẻ hội viên tập gym lại là một kiểu khác nữa. Cứ vào tháng 1, thường thì các câu lạc bộ sức khỏe lại đón nhận một làn sóng những anh chị em đăng ký tập, những người này vừa để ra quyết tâm năm mới là sẽ tập tành cho sẵn chắc, thon gọn. Có thể 1/4 trong đó là những “con một gym” đích thực, mỗi tuần lại đến phòng tập 3-4 lần, 1/4 khác thường là những người tập tành thất thường, chừng một lượt mỗi tuần. Còn lại? Sang tháng 2, họ không còn xuất hiện ở phòng tập. Những người không đến phòng tập vẫn chưa sẵn sàng hủy thẻ, vì họ không thể (hoặc chưa thể) thừa nhận sự lười biếng của bản thân. Các câu lạc bộ sức khỏe giữ tiền hội viên và không phải cung cấp dịch vụ. Nếu bạn đòi lại được thì quá tài.

Prime hoàn toàn ngược lại, Sibay ở Amazon chia sẻ: “Điểm khác ở Prime là: Prime đúng là mô hình ăn-thỏa-thích, nhưng điều quan trọng với chúng tôi là khách hàng sử dụng mọi ưu đãi, dịch vụ hết sức có thể và thường xuyên tùy mức họ cần và muốn. Viễn kiến của chúng tôi với Prime chính là mang lại những điểm tối ưu của mua hàng, những điểm tối ưu của giải trí và giá trị phi thường cho khách hàng của mình. Mục tiêu thực sự là mỗi ngày lại thu hút thêm nhiều khách hàng hơn, và làm sao để những sự tham gia tích cực ấy khiến khách hàng quay trở lại thêm nữa.” Khách hàng hưởng lợi, và điều đó cũng thúc đẩy bánh đà Amazon. Đó là mô

hình hai-bên-cùng-thắng thực sự.

Liên tục cải thiện các lợi ích của Prime là điều không hề dễ dàng, đây chính là một trong những lý do khiến làm việc tại Amazon đòi hỏi cao và đôi khi căng thẳng đến thế. Bezos sẽ không dung dưỡng thói trì trệ, nhất là khi động đến “viên ngọc quý trên chiếc vương miện Amazon”: Prime. Trong thư gửi cổ đông năm 2017, Bezos đã diễn đạt khô khan về việc chiều lòng những khách hàng luôn “được voi đòi tiên”: “Những mong đợi của họ không bao giờ giảm chân tại chỗ, mà chỉ tăng lên. Đây là bản chất con người. Chúng ta đâu tiến hóa từ thuở săn bắt-hái lượm đến thời nay nhờ biết hài lòng. Người ta luôn điên cuồng thêm khát cách hay hơn, và cái “chao ôi” ngày hôm qua sẽ nhanh chóng trở thành “thường thôi” ngày hôm nay. Các quản lý của Amazon tin rằng sự tự mãn không phải là một lựa chọn. Họ biết rằng nếu họ gây thất vọng cho những khách hàng trung thành nhất, dù chỉ một lần, họ sẽ được lựa chọn đi chỗ khác chơi.” Sibay nói: “Biệt đội SEAL [nhóm Triển khai Chiến tranh Đặc biệt Hải quân Hoa Kỳ] có một khẩu hiệu: Mỗi ngày, bạn phải nỗ lực để hoàn thiện năng lực của mình.”^[4]

[4] . Nguyên văn là “Earn your Trident every day”, đây là câu khẩu hiệu phổ biến của lực lượng đặc biệt SEAL thuộc Hải quân Mỹ. “Trident” nghĩa là “cây đinh ba của thần biển Poseidon”, hình ảnh xuất hiện trên biểu tượng của SEAL. (ND)

Nếu khách hàng hài lòng (đây luôn là mục tiêu chủ yếu của Bezos), khả năng cao là họ sẽ mua nhiều hơn. Và thực tế chính xác là vậy. Hiện nay, các hội viên Prime chi tiêu trung bình 1.300 đô-la mỗi năm vào Amazon, so với 700 đô-la của những người không-phải-hộiviên-Prime. Công ty nói rằng họ thấy mức chi tiêu tăng vọt rõ rệt ngay sau khi một khách hàng đăng ký Prime. Hầu hết mọi người gia nhập dịch vụ vì giao hàng nhanh và miễn phí, nhưng khi đã ở bên trong hệ sinh thái Prime, họ bắt đầu khám phá ra các lợi ích khác, chẳng hạn tải về bộ phim đầu tiên, bài nhạc đầu tiên, hoặc truy cập vào các trò chơi video trên Twitch.

Có một cách ngược lại để trở thành con-nghiện-Prime. Một số khách hàng mua ti vi Amazon Fire để xem trực tuyến phim truyện và các chương trình truyền hình, và rồi nhận ra rằng nếu đăng ký Prime, họ có thể xem miễn phí các phim và chương trình nguyên bản của Amazon, kèm thêm các trận đấu thuộc Giải Bóng bầu dục Quốc gia (NFL) vào tối thứ Năm, đồng thời là quyền truy cập không giới hạn vào phần lớn thư viện video và âm nhạc của Amazon và cực nhiều sách giấy, sách điện tử, sách nói và tạp chí

với mức giá ưu đãi. Và một khi đã đăng ký, nhiều khả năng họ sẽ trở thành người mua hàng. Sibay nói: “Nếu trước đây, khách hàng chủ yếu là người tiêu dùng các sản phẩm truyền thông, giải trí, có thể họ sẽ tự nhủ: ‘À, vì mình có tài khoản Prime rồi, giờ mình có thể mua kem đánh răng hoặc giấy vệ sinh từ Amazon và nhận được hàng trong vòng hai ngày.’ Điều đó thực sự cải thiện việc khám phá sản phẩm liên-hạng-mục ở các hội viên, một lần nữa, việc này lại góp phần thúc đẩy bánh đà.” Bezos đã từng tổng kết như sau: “Mỗi lần chúng tôi thắng một giải Quả Cầu Vàng, Amazon lại bán được thêm giày.”

Amazon truy dấu các thói quen của hội viên Prime đến mức chi tiết kinh khủng. Sibay giải thích rằng một trong những chỉ số mà ông thấy phù hợp nhất chính có tên gọi “tần suất điểm chạm”, tức là: các phân tích dữ liệu của Amazon có thể đo được mỗi hội viên Prime sử dụng dịch vụ bao nhiêu lần, bất kể là để mua hàng, lưu ảnh gia đình lên đám mây, chơi trò chơi điện tử hay phát trực tuyến video, nhạc, v.v.. Prime càng trở nên phù hợp với khách hàng của Amazon, họ lại càng sử dụng nhiều hơn, ghi lại số lượng điểm chạm nhiều thêm mãi, đây là chỉ số mà Sibay quan sát chẳng khác gì con ung bẫy lượn vòng trên bờ nước để tìm kiếm bữa ăn sắp tới. Nếu số lượng điểm chạm sụt giảm (hoặc tăng trưởng không đủ nhanh), nghĩa là Amazon chưa đủ nỗ lực để làm cho Prime trở nên không thể cưỡng lại với các hội viên. Đó là một dấu hiệu cho thấy các nhân viên công ty phải ghé vai vào bánh đà để tạo ra những bộ phim, các loạt chương trình truyền hình tuyệt vời hơn, tăng tốc độ giao hàng hoặc đưa ra chế độ chiết khấu hấp dẫn hơn, chẳng hạn với những đơn hàng thực phẩm ở Whole Foods.

Dù giao hàng miễn phí chính là lý do lớn nhất mà phần lớn mọi người đăng ký Prime (và Amazon không cho biết tỷ lệ phần trăm cụ thể), phim ảnh và chương trình truyền hình miễn phí cũng thu hút số lượng hội viên mới nhiều đáng kể. Như đã nói ở phần trên, năm 2019, Amazon chi khoảng 7 tỷ đô-la để sản xuất chương trình cho dịch vụ phát trực tuyến Prime Video. Đó là khoản tiền cực lớn để làm đẹp lòng các hội viên Prime. Prime Video được giới thiệu vào năm 2011, như một quyền lợi dành cho các hội viên Prime. Qua nhiều năm, dịch vụ này đã lớn dần và biến hành thành một đầu thủ đáng gờm ở Hollywood. Amazon Studios – nhánh sản xuất của công ty ở Hollywood – cung cấp nội dung cho Prime Video, hoạt động dưới sự điều hành của Jennifer Salke, cựu chủ tịch của NBC Entertainment. Năm 2018, có tin cho biết Amazon Studios đã trả 250 triệu đô-la để có bản quyền một phần tiền truyện tiểu thuyết *The Lord of the Rings* (Chúa tể những chiếc

nhân) của J. R. R. Tolkien, một dự án có thể tiệm cận nửa tỷ đô-la khi tính gộp cả chi phí sản xuất và marketing. Dịch vụ phát trực tuyến này cũng đang chi tiền để thu hút những tài năng hàng đầu như Julia Roberts, đóng trong loạt phim truyền hình kinh dị của hãng là *Homecoming* (tạm dịch: *Trở về*), hoặc “cha mẹ đẻ” của loạt *Westworld* (tạm dịch: *Thế giới ảo*) là Jonathan Nolan và Lisa Joy, họ sẽ sản xuất *The Peripheral* (tạm dịch: *Thiết bị quỹ quái*) một loạt phim khoa học viễn tưởng chủ đề thảm họa nhân loại, dựa trên tác phẩm của tiểu thuyết gia William Gibson.

Với một người ngoài, có vẻ như Amazon tuyển về những tài năng sáng tạo hàng đầu Hollywood, và như mọi xưởng phim khác, họ cũng mong chọn ra được những kẻ chiến thắng. Nhưng công ty có ý đồ sâu xa hơn thế nhiều. Mọi bộ phim và chương trình truyền hình mà Amazon sản xuất được thiết kế để giúp Prime thúc đẩy bánh đà quay liên tục. Ở hậu trường, Amazon phân bổ tài chính chi phí sản xuất nội dung và ngân sách marketing cho các hội viên Prime và tính toán xem liệu mỗi bộ phim, mỗi chương trình đang làm tăng thêm hay giảm bớt kết quả kinh doanh của Amazon.

Năm 2018, Reuters có được một tài liệu tài chính bí mật của Amazon, cho thấy công ty suy nghĩ thế nào về bộ phận Prime Video. Tài liệu tiết lộ: từ cuối năm 2014 đến đầu năm 2017, Prime Video thu hút hơn 5 triệu hội viên Prime mới, khoảng 1/4 tổng số hội viên đăng ký chương trình Prime trong khoảng thời gian đó. Tài liệu cũng cho biết rằng số lượng theo dõi Prime Video là chừng 26 triệu khách hàng, thấp hơn nhiều so với 130 triệu khán giả của Netflix, nhưng đó là một con số ấn tượng với một dịch vụ phát trực tuyến mà xuất phát điểm đơn thuần là một quyền lợi dành cho hội viên Prime.

Một điều đã trở nên rõ ràng từ những tài liệu bí mật này: Amazon tin rằng Prime Video chính là cách thức đáng gờm và sinh lợi để thu hút các hội viên Prime mới. Phương thức hoạt động như sau: công ty giả sử rằng nếu việc đầu tiên hội viên Prime làm sau khi đăng ký là xem một bộ phim hoặc một chương trình truyền hình, vậy Prime Video chính là lý do người này gia nhập Prime. Ví dụ trong tài liệu minh họa tốt nhất cho điểm này là *The Man in the High Castle* (tạm dịch: *Người đàn ông trong lâu đài cao*), một phim huyền tưởng có bối cảnh là một vũ trụ, trong đó Đức Quốc xã và Đế quốc Nhật Bản vừa giành phần thắng trong Thế Chiến II, phân chia nước Mỹ thành hai thuộc địa cạnh tranh và đấu đá lẫn nhau. Vào đầu năm 2018, loạt phim thu hút hơn 8 triệu khán giả Mỹ. Tuy vậy, chỉ số then chốt ở đây là: bộ phim thu hút 1,15 triệu hội viên Prime đăng ký mới, tương tác đầu tiên của những người này

sau khi gia nhập chương trình chính là xem *The Man in High Castle*. Amazon chi khoảng 72 triệu đô-la để sản xuất và quảng bá bộ phim, tính ra chi phí tuyển mới khách hàng trung bình là 63 đôla trên mỗi thuê bao. Vào thời điểm đó, thuê bao Prime đóng phí hội viên 99 đô-la mỗi năm, tức là thừa đủ để trang trải chi phí kể trên. Có lẽ quan trọng nhất là: các hội viên Prime chi tiêu khoảng 1.300 đô-la mỗi năm vào Amazon, tức gần gấp đôi mức chi tiêu của một người không-phải-hội-viên. Nhìn từ góc độ đó, việc đầu tư vào *The Man in High Castle* trở thành đương nhiên, miễn bàn cãi.

Ngược lại, tài liệu này tiết lộ rằng một loạt phim được đánh giá cao tên là *Good Girls Revolt* (tạm dịch: *Gái ngoan nổi loạn*), nói về bình đẳng giới, chi phí sản xuất là 81 triệu đô-la nhưng chỉ thu hút thêm 52.000 hội viên Prime mới (xem phim này ngay sau khi đăng ký chương trình). Tính trung bình chi phí của loạt phim này là 1.500 đôla trên một hội viên, và Amazon đã dừng sản xuất ngay sau mùa đầu tiên. Tất nhiên, không thể nào đo lường độ sinh lời trong dài hạn của các chương trình như *The Man in High Castle*, vì không thể biết là các hội viên Prime mới đăng ký này sẽ ở lại bao lâu, hoặc cuối cùng họ sẽ chi tiêu bao nhiêu, nhưng nội dung của các tài liệu mà Reuters có được vẫn cứ là một lời khẳng định về độ chi tiết mà Amazon đo lường, đánh giá những thành phần quan trọng hợp thành chiếc bánh đà của mình.

Người điều hành Prime Video là Greg Hart cảnh báo rằng tình hình thực tế phức tạp hơn so với những gì mà tài liệu bị rò rỉ này tiết lộ. Ông nói rằng Amazon xem xét nhiều chỉ số khác nhau; không có một chỉ số đơn nhất nào dẫn tới kết quả là “phê chuẩn” hoặc “loại bỏ” một tác phẩm. Ông lập luận: chẳng hạn, Amazon có thể có một chương trình nguyên bản không thu hút được nhiều khán giả Prime mới, nhưng lại hấp dẫn với những người đã là hội viên. Những chương trình ấy có thể sẽ không bị dẹp bỏ. Hart nói: “Nói chung, chúng tôi chỉ muốn tìm ra những chương trình thu hút khán giả và khiến họ muốn quay lại, đó có thể là hội viên mới, hoặc có thể là hội viên hiện tại.”

Amazon tìm đủ cách để vận dụng AI nhằm khiến cho Prime Video “bám dính” hết sức có thể. Một trong những công cụ hiệu quả nhất chính là chỉnh riêng để các gợi ý chương trình phù hợp với từng khán giả. Bằng cách khai thác thói quen xem trước kia của một hội viên, thuật toán AI có thể liên tục tối ưu hóa danh sách chương trình đề xuất mà khán giả xem trên màn hình Prime Home tại nhà. Và AI làm việc này một cách cá nhân hóa cho từng khán giả Prime. Nếu con người thử thực hiện nhiệm vụ này, sẽ

mất hàng triệu giờ công lao động và đất đỏ đến mức không thể chịu nổi. Amazon bắt đầu đưa ra gợi ý với sách, thêm các sản phẩm trên Amazon.com, và giờ đây liên tục tính toán xem mỗi hội viên có thể thích xem gì tiếp theo. Nếu có ai đó thích phim bộ của Anh, bảng tin Prime Video của người đó sẽ tiến hóa theo thời gian, và có thể đề xuất một kênh như Acorn hay BritBox, trong đó có rất nhiều nội dung từ Anh và nhiều phim bộ. Hoặc các gợi ý có thể là *Masterpiece* (tạm dịch: *Kiệt tác*) của PBS vì trong đó có *Poldark* (tạm dịch: *Poldark*), câu chuyện về một người lính Anh hồi thế kỷ XVIII. “Chúng tôi muốn giới thiệu một chương trình nào đó có thể bạn chưa từng biết tới,” Hart nói, “nhưng khi phát hiện ra và bắt đầu xem, bạn sẽ thích mê. Làm như thế tiết kiệm thời gian, giảm bớt rắc rối cho bạn, và khiến quá trình xem video càng tuyệt hơn.” Các chủ sở hữu TV Fire chỉ cần yêu cầu Alexa tìm một chương trình hoặc một bộ phim nào đó: làm như thế cũng chẳng hại gì. Và chiếc bánh đà lại quay nhanh thêm một cấp nữa.

Như Bezos đã nói, khách hàng luôn “được voi đòi tiên”. Lo ngại ở đây là lối sống số hóa ngày nay đã nâng thái độ đòi hỏi ấy lên cấp độ vô tiền khoáng hậu, và các hội viên Prime của Amazon đang ở tuyến đầu của hiện tượng ấy. Chỉ cần nhấp một nút trên điện thoại thông minh hoặc đơn giản là hỏi Alexa, người tiêu dùng có thể lập tức có được giá bán, các đánh giá, thông tin chuyển phát và hơn thế nữa, bất kể họ đang mua hàng, tìm kiếm một bộ phim để xem hoặc đặt thuốc kê theo đơn. Khách hàng được trao quyền lớn hơn bao giờ hết, và họ muốn phải có được lựa chọn tốt nhất, giá tốt nhất và dịch vụ tốt nhất, ngay lập tức.

Đúng thế, chính kiểu dịch vụ và lựa chọn này đã khiến Amazon trở nên thân thiết với hàng trăm triệu người mua hàng. Thế nhưng, tại sao lối sống kiểu số hóa lại báo hiệu cho chúng ta điềm gở, cả về xã hội và tâm lý? Như tôi đã chỉ ra: trong 10 đô-la tiền mua hàng, chỉ khoảng 1 đô-la được chi tiêu trực tuyến, nhưng con số đó sẽ tăng cực nhanh trong những thập niên sắp tới. Điều gì xảy ra khi các cửa hiệu trở thành “cửa hiem”, còn chúng ta hầu như chỉ toàn mua hàng tại nhà và ở chỗ làm?

Với nhiều người, cảm giác tách biệt xã hội sẽ tăng lên. Vốn dĩ ở nhà đã đầy những thứ số hóa gây xao nhãng, ngăn cản chúng ta bước ra khám phá thế giới. Cần gì phải đến rạp chiếu phim khi chúng ta có thể xem những bộ phim tuyệt vời, độ nét cao trên một màn hình 65 inch với hệ thống âm thanh vòm “xịn đét”? Cần gì phải đến thư viện khi một độc giả có thể tải sách về Kindle hoặc mua một phiên bản sách in từ Amazon? Hầu hết việc mua bán thực phẩm vẫn đang được thực hiện ở chợ hoặc siêu thị, nhưng có

Amazon và Walmart cung cấp dịch vụ giao hàng 2-tiếng-đồng-hồ hoặc soạn sẵn túi hàng để nhận ngay (curbside pickup), liệu còn được bao lâu nữa trước khi chúng ta thôi không còn đến chợ và siêu thị, gặp gỡ hàng xóm láng giềng ở những chốn này, thay vào đó là nhận khoai tây và cá hồi giao tới tận cửa nhà? Nước Mỹ đang trở thành một quốc gia của những kẻ sợ khoảng trống, và cái giá chúng ta sẽ trả chính là cảm giác cộng đồng ngày càng teo nhỏ. Chúng ta sẽ nhớ việc gặp gỡ bạn bè ở quán cà phê, tại sao phải làm thế trong khi thiết bị bay không người lái có thể giao một tách cà phê nóng hổi tới tận nhà, như Google đang thực hiện ở Úc? Thêm một điều khác để mà nhớ nhung tiếc nuối: niềm vui khi khám phá ra món phô mai dê ngon tuyệt ở một khu chợ nông dân nho nhỏ hoặc một trái xoài chín giữa một siêu thị to đùng, những món hàng này bạn làm sao tình cờ gặp được nếu như chỉ ở nhà và ra lệnh cho Alexa gửi đi danh sách mua hàng thường xuyên. Phương thuốc duy nhất ở đây chính là mỗi cá nhân cự tuyệt nỗi ham muốn làm mọi thứ trên mạng, cho dù tiện lợi đến cỡ nào. Mà việc đó sẽ là một cuộc chiến cực kỳ gian nan.

Alexa quyền rũ

Đã bao thế kỷ con người ám ảnh với những cỗ máy biết nói. Tương truyền năm 1000 sau Công nguyên, Giáo hoàng Sylvester đệ Nhị đã du hành đến Al-Aldalus và đánh cắp một pho sách kiến thức bí mật, chế tạo một cái đầu cơ khí bằng đồng mà dân gian đồn đại rằng có thể trả lời có-hoặc-không. Cái đầu bằng đồng bảo cho ông biết rằng ông sẽ trở thành Giáo hoàng, và khi được hỏi liệu ông có chết sau khi chủ trì buổi lễ ở Jerusalem hay không, cái đầu bằng đồng trả lời “Có”. Sylvester đệ Nhị chết vì trúng độc sau khi hành lễ tại một giáo đường tên là Jerusalem.

Phải mất thêm một thiên niên kỷ nữa để những cái đầu biết nói trở thành hiện thực chứ không còn là chuyện hoang đường. Đột phá đầu tiên đã tới vào thập niên 1950 khi Bell Labs chế tạo ra “Audrey” – một hệ thống có thể đọc số từ 1 đến 9. Khoảng chừng thời gian đó, một giáo sư máy tính trường Stanford tên là John McCarthy đã đưa ra thuật ngữ “Artificial Intelligence” (viết tắt là AI, trí tuệ nhân tạo). Ông định nghĩa AI là những cỗ máy có thể thực hiện các nhiệm vụ của con người, ví dụ: hiểu ngôn ngữ, nhận biết các vật thể và âm thanh, học và giải quyết vấn đề.

Đến thập niên 1980, các búp bê biết nói – chẳng hạn búp bê Julie của Worlds of Wonder – có thể đáp lại những câu hỏi đơn giản của một em bé, nhưng phải đến thập kỷ tiếp theo, một phần mềm nhận biết giọng nói hẳn hoi mới xuất hiện trên thị trường. Đó là sản phẩm tên là Dragon, có thể xử lý những câu nói đơn giản mà loa không bị ngắt quãng một cách kỳ quặc giữa mỗi từ. Tuy vậy, dù có tiến triển này, suốt hai thập kỷ tiếp đó, nhận biết giọng nói và các loại hình lập trình AI khác đa phần đều gây thất vọng cho những người ủng hộ, theo chu kỳ, nó rơi vào một giai đoạn mà giới học thuật gọi tên là “mùa đông AI”, những giai đoạn mà sự tiến bộ bị đình trệ và việc cấp vốn bị cạn kiệt. Căn cội không phải

là ở chỗ các nhà khoa học không biết làm thế nào để viết ra những chương trình thông minh. Vấn đề là những chương trình AI này đòi hỏi khối lượng nguồn máy tính hiếm có, đắt đỏ.

Vận mệnh của công nghệ này thay đổi khi định luật Moore – khẳng định rằng công suất và tốc độ xử lý của máy tính tăng gấp đôi cứ mỗi hai năm – khiến việc nghiền những núi dữ liệu cần thiết cho AI giọng nói trở nên khả thi về mặt chi phí. Đến năm 2010, máy tính đã trở nên đủ rẻ để Apple giới thiệu ứng dụng di động là trợ lý giọng nói Siri dành cho iPhone. Điện thoại thông minh với bàn phím mini là một thiết bị lý tưởng đối với nhận biết giọng nói, yêu cầu điện thoại làm việc gì đó giờ đây đơn giản hơn so với mò mẫm ngón tay trên bàn phím. Google nhanh chóng tiếp bước với Voice Search (tìm kiếm bằng giọng nói).

Những ứng dụng giọng nói này có thể hiểu hầu hết các từ, thậm chí từ lóng, và hồi đáp theo cách rất mang tính đối thoại. Tuy vậy, đến thời điểm này, những phần mềm đó cũng chỉ đạt mức độ ngang với các lập trình viên viết ra chúng, vật vờ từng dòng, từng dòng mã. Chính ở đây AI đã tạo ra sự khác biệt. Lúc này, các ứng dụng có thể trở nên thông minh hơn, vì chúng không chỉ trú ngụ trong một thiết bị thông minh, mà còn được kết nối qua Internet đến những trung tâm dữ liệu máy tính khổng lồ. Ở đây, các mô hình toán học phức tạp sàng lọc qua những khối dữ liệu khổng lồ hơn nhiều so với mức có thể lưu trữ trong một chiếc máy tính xách tay hay điện thoại di động, và cực thành thạo trong việc xác định những hình mẫu lời nói khác nhau. Theo thời gian, những ứng dụng này ngày càng giỏi nhận biết từ vựng, trọng âm vùng miền, lối nói thông tục và bối cảnh hội thoại, chẳng hạn nhờ phân tích bản ghi âm các cuộc đối thoại ở tổng đài chăm sóc khách hàng. Máy móc thực sự đang học.

Những bước tiến thần tốc về nhận biết giọng nói này không bị Jeff Bezos bỏ lỡ. Đến đầu thập niên 2010, dịch vụ Prime của ông đã có đà và thu hút lượng lớn khách hàng vào vũ trụ Amazon, nhưng ông vẫn đang tìm kiếm công cụ quan trọng tiếp theo để thúc đẩy bánh đà AI quay nhanh hơn nữa. Bezos coi giọng nói là một cơ hội cực lớn.

Amazon, một công ty đầy rẫy những “fan cuồng” *Star Trek*, và được dẫn dắt bởi một gã “fan siêu to khổng lồ” là Bezos, bắt đầu mơ về chuyện sao chép cỗ máy tính biết nói trên khoang lái của phi thuyền du hành giữa các vì sao Enterprise. Rohid Prasad là trưởng nhóm khoa học gia của Alexa AI tại Amazon, đã xuất bản hơn 100 bài báo khoa học về AI đối thoại và các chủ đề khác. Ông

nói: “Chúng tôi hình dung ra một tương lai, trong đó chúng ta có thể tương tác với bất cứ dịch vụ nào thông qua giọng nói. Nếu khách hàng Amazon có thể đặt mua sách và các sản phẩm khác, rồi tải phim và nhạc chỉ bằng cách cất tiếng nói thì sao? Không cần ngồi bên máy tính và gõ bàn phím, không cần phải mò trong túi hoặc lục lọi khắp nhà để tìm điện thoại di động. Tháng 11 năm 2014, Amazon đã giới thiệu loa thông minh Echo, với trợ lý giọng nói AI là Alexa, Echo là thiết bị sẽ giúp khách hàng giao tiếp với Amazon dễ dàng hơn.

Alexa và Echo thành công vang dội, đến năm 2019, hơn 100 triệu thiết bị có tính năng Alexa đã được tiêu thụ. Thiết bị này của Amazon nổi tiếng đến nỗi trong mùa lễ năm 2018, loa thông minh Echo Dot giá 29 đô-la đã “cháy hàng” tới tận tháng 1, dù công ty đã phải cấp tập vận chuyển bằng máy bay Boeing 747 từ Hồng Kông ngay khi loa được xuất xưởng. Ngoài Echo, giờ đây Amazon còn bán hàng trăm sản phẩm có cài đặt sẵn Alexa, chẳng hạn lò vi ba và máy quay an ninh. Đồng thời, Amazon đã thuyết phục các công ty sản xuất đồ điện tử tiêu dùng và thiết bị cài đặt Alexa trong các sản phẩm như bóng đèn, máy điều nhiệt, các hệ thống an ninh và âm thanh. Alexa: “Mở nhạc Nicki Minaj trên Spotify ra loa Sonos ở phòng khách.” Cô nàng bèn thực thi.

Loa thông minh của Amazon sử dụng trí tuệ nhân tạo để nghe lệnh của con người, quét hàng triệu dữ liệu từ trên các cơ sở dữ liệu nổi mạng Internet, và cung cấp câu trả lời, từ sâu sắc đến vụn vặt đời thường. Tính đến năm 2019, các thiết bị Alexa của Amazon đã phản hồi khách hàng ở trên 80 quốc gia, từ Albania tới Zambia, tiếp nhận trung bình 500 triệu câu hỏi mỗi ngày. Alexa sẽ chơi nhạc, cập nhật tình hình giao thông và cho phép chúng ta tắt hệ thống an ninh. Alexa có thể bổ sung thêm các sự kiện và lịch iCloud của gia đình. Alexa có thể kể chuyện cười, giải đáp những câu hỏi lật lọng và bày ra vài trò nhại nhẽo, thậm chí là “trẻ trâu”. (Nếu cần, bạn thử yêu cầu Alexa *ợ một cái* xem thế nào).

Nhờ loa thông minh Amazon Echo cùng phần mềm nhận diện giọng nói Alexa nhan nhản khắp nơi, Amazon đã khơi mào một thứ đáng để gọi là cuộc chuyển dịch lớn nhất về máy tính cá nhân và giao tiếp kể từ khi Steve Jobs kéo màn hé lộ chiếc iPhone. Trong tương lai không quá xa, những thiết bị gia đình “thông minh” như loa Echo của Amazon sẽ quan trọng không kém gì máy tính cá nhân hoặc thậm chí là điện thoại thông minh. Ra lệnh bằng giọng nói (chứ không phải bàn phím hay màn hình điện thoại) sẽ trở thành cách tương tác phổ biến nhất của chúng ta với Internet. Prasad ở Amazon chia sẻ: “Chúng tôi muốn loại bỏ vấn đề cho

khách hàng, và phương tiện tự nhiên nhất chính là giọng nói. Nó không thuần túy là một công cụ tìm kiếm với một loạt kết quả nói rằng: ‘Hãy lựa ra một đáp án.’ Nó sẽ cho bạn biết câu trả lời luôn.”

Để hiểu được giọng nói quan trọng đến thế nào với bánh đà AI của Amazon, hãy nhìn vào việc công ty đã đầu tư hàng tỷ đô-la vào công nghệ. Amazon sẽ không công bố con số chính xác, nhưng Gene Munster ở hãng đầu tư Loup Ventures ước tính rằng Amazon và những đại gia công nghệ khác chi tổng cộng khoảng 10% ngân sách nghiên cứu và phát triển hằng năm vào công nghệ nhận biết giọng nói. Nếu vẫn may mắn hoài nghi về chuyện Bezos coi trọng Alexa đến thế nào thì xin thưa, như đã nói ở phần trước: Bezos đã bố trí khoảng 10.000 nhân sự tập trung vào “vị thần” là công nghệ nhận biết giọng nói của Amazon cùng chiếc đèn thần của nàng, tức loa Echo. Đội quân Amazon này miệt mài nỗ lực để giúp phần mềm AI phía sau Alexa nhanh hơn, thông minh hơn và giao tiếp tốt hơn, với mục tiêu là để nàng trả lời được nhiều câu hỏi hết mức có thể, chuẩn xác ngay từ lần hỏi đầu tiên. Alexa được thiết kế để mang lại cảm giác như một bạn đồng hành luôn luôn hiện diện, nhờ vậy các hội viên Prime sử dụng Alexa sẽ bị hút càng lúc càng sâu hơn vào vòng xoáy Amazon.

Khi nhận biết giọng nói cải thiện hơn nữa, thực tế là thế khi công suất máy tính càng lúc càng nhanh hơn, rẻ hơn, xuất hiện rộng rãi hơn, và vì vậy trở thành trào lưu chủ đạo hơn, Amazon có thể dễ dàng xây dựng một mạng lưới trơn tru, êm ru, trong đó giọng nói sẽ kết nối các thiết bị gia đình thông minh với những hệ thống khác. Trong giới “một công nghệ”, cái này gọi là “ambient computing” (tạm dịch: công nghệ máy tính bao quát môi trường xung quanh). Ở mọi nơi một con người hiện diện, dù vào thời điểm nào trong ngày, Internet cũng đều lấp ló. Alexa được cài sẵn vào các loa thanh (soundbar) hiệu Sonos, tai chụp của Jabra và xe hơi của BMW, Ford hay Toyota. Tài xế có thể bảo Alexa bật điều hòa không khí trong nhà, tắt chuông báo thức, bật đèn và gửi đơn đặt hàng Whole Foods, rồi họ có thể nhận đồ trên đường đi làm về vào buổi tối. Mùa thu năm 2019, Amazon phát hành một loạt sản phẩm mới được thiết kế để Alexa càng trở nên phổ biến khắp nơi. Trong đó bao gồm mắt kính Echo Frames, tai nghe Echo Buds, nhẫn titan Echo Loop. Những thiết bị này đều có micro gắn sẵn và kết nối với một điện thoại thông minh qua cổng Bluetooth, cho phép người dùng đang dạo bước trên phố có thể tìm kiếm lịch chiếu phim ở rạp hoặc cửa tiệm Amazon Go ở vị trí gần nhất. Nick Fox là phó chủ tịch của Google, giám sát sản phẩm và thiết kế cho Google Assistant – một hệ thống giọng nói cạnh tranh với Alexa của Amazon, ông nói: “Tôi không phải mở điện thoại và đi đến

một ứng dụng nào đó. Tôi chỉ cần nói với thiết bị này: ‘Hiện cho tôi thấy xem ai đứng ở cửa trước,’ thế là nó hiển thị ngay. Thế là đơn giản hóa thông qua hợp nhất.”

Đúng vậy, xét ở một khía cạnh nào đó, nó đơn giản hóa đời sống của con người, nhưng nhìn ở góc độ khác, nó đang phức tạp hóa lên, khi người ta phải vò đầu bứt tóc suốt nhiều giờ đồng hồ, cố tìm ra cách thiết lập và kết nối tất cả các thiết bị thông minh này lại với nhau. Thoạt tiên, nhiều người sẽ cảm thấy việc nói chuyện với Internet thật khó hiểu và lạ lẫm, và thậm chí còn khiến chúng ta trông có vẻ hơi ngớ ngẩn. Vợ tôi còn cao giọng với Alexa khi ban đầu nó không hiểu yêu cầu của vợ tôi, đến mức quát lên: “Tôi ghét Alexa!” Đôi khi nàng cũng hơi dần thật (“nàng” Alexa, chứ không phải vợ tôi.) Vì lý do nào đó, nàng có thể mách cho tôi biết mực nước thấp, nhưng lắm lúc lại bối rối khi tôi hỏi thông tin mực nước cao. Yêu cầu Alexa mở nhạc Leon Bridges, nàng sẽ làm đúng, nhưng không nói cụm từ “trong phòng khách” mà xem, Alexa sẽ mở nhạc ở loa Echo trong bếp, chứ không phải mở ra loa Sonos chất lượng cao trong phòng khách. Qua thời gian, AI trong hệ thống sẽ giúp Alexa trở nên thông minh hơn, và có thể nàng sẽ lường trước được là hầu như lúc nào chúng ta cũng muốn mở nhạc ra loa Sonos chất lượng cao trong phòng khách.

Hoặc có thể các thế hệ trẻ hơn sẽ biết chính xác cách giao tiếp với Alexa. Swami Sivasubramanian, người quản lý mảng học máy cho AWS, nói rằng cô con gái mới ba tuổi của ông đã lớn lên trong một gia đình mà tương tác duy nhất của bé với thế giới mạng là thông qua giọng nói: “Con tôi lớn lên trong một thế giới có Alexa. Con bé chỉ biết một thế giới của Alexa mà thôi. Con bé đi vào phòng và dùng Alexa để bật ti vi hoặc bật đèn.” Với cô bé, nói chuyện với Alexa cũng tự nhiên như một người thế hệ Z dùng hai ngón tay cái nhắn tin cho bạn-thân-nhất (BFF) vậy.

Trí tuệ nhân tạo từ lâu đã là chủ đề chính trong văn hóa đại chúng về tận thế, nổi bật nhất là trong những bộ phim như *The Terminator* (*Kẻ hủy diệt*) và *The Matrix* (*Ma trận*), nơi những cỗ máy thông minh, xấu xa nổi dậy và đe dọa sự tồn vong của nhân loại. Ôn trời, chúng ta vẫn chưa lâm vào cảnh đó. Dù với mọi tiến bộ đạt được đến nay về công nghệ, nhận biết giọng nói vẫn ở giai đoạn chập chững mà thôi. Các ứng dụng của công nghệ này đang ở mức độ thô sơ so với những gì mà các nhà nghiên cứu kỳ vọng nó sẽ đạt được. Mari Ostendorf là một giáo sư kỹ thuật điện tại Đại học Washington, một trong những nhà khoa học hàng đầu thế giới về tiếng nói và ngôn ngữ. Cô đánh giá: “Với công nghệ nhận biết giọng nói AI, chúng ta đã đi từ thời máy bay hai tầng cánh

sang kỷ nguyên phản lực.” Cô lưu ý rằng máy tính đã rất tiến bộ trong việc trả lời những câu hỏi kiểu “thẳng ruột ngựa”, nhưng khi xét tới hội thoại thực thụ, năng lực của nó vẫn còn khá xoàng. “Những gì các đại gia công nghệ làm được thực sự là ẩn tượng, xét về số lượng từ mà AI giọng nói hiện nay có thể nhận biết, cũng như số lượng câu lệnh nó có thể hiểu được. Nhưng chúng ta vẫn chưa tới kỷ nguyên tên lửa đầu.”

Để nhận biết những gì con người nói ra, các hệ thống nhận biết giọng nói trồng cây vào cơ sở vật lý cũng ngang với cơ sở khoa học máy tính. Lời nói tạo ra rung động trong không khí, các máy móc giọng nói tiếp nhận như là sóng âm analog, rồi chuyển đổi thành định dạng số. Khi đó, máy tính có thể phân tích dữ liệu số đó để lấy ra ý nghĩa. Trí tuệ nhân tạo tăng tốc cực nhanh cho quá trình đó nhờ khâu đầu tiên, là khám phá ra xem liệu âm thanh đó có nhằm tới chúng hay không, bằng cách phát hiện một “từ đánh thức”, chẳng hạn: “Alexa”. Tiếp theo, các mô hình học máy (vốn đã tự luyện thông qua việc lắng nghe hàng triệu người nói với chúng từ trước) có thể đoán rất chuẩn xác về nội dung được nói ra. Johan Schalkwyk là phó chủ tịch kỹ thuật của Google Assistant. Ông giải thích: “Một hệ thống nhận biết giọng nói trước hết sẽ nhận biết âm thanh, sau đó đặt từ ngữ vào ngữ cảnh. Nếu tôi nói: ‘Hãy thông báo tình hình thời tiết ở...’, AI biết là từ tiếp theo sẽ là một quốc gia hoặc một thành phố. Chúng tôi có kho từ vựng gồm 5 triệu từ tiếng Anh trong cơ sở dữ liệu, nhận biết 1 từ trong 5 triệu từ mà không có ngữ cảnh là vấn đề cực khó. Nếu AI biết bạn đang hỏi về một thành phố nào đấy, vậy thì đó chỉ còn là tác vụ 1-trong-3.000, dễ thực hiện đúng hơn nhiều.”

Nguồn máy tính rẻ cho phép các hệ thống nhân lên gấp nhiều lần cơ hội học tập. Một ví dụ có thật: để yêu cầu Alexa bật lò vi ba (microwave), trước hết máy giọng nói phải hiểu mệnh lệnh. Như thế nghĩa là phải học cách giải mã trọng âm rất nặng của vùng phía nam nước Mỹ (“MAH-cruhwave”), giọng trẻ con cao vút, giọng người phibản-xứ, v.v.. Đồng thời phải lọc ra cả các tiếng ồn trong khung cảnh, chẳng hạn tiếng hát ca trên nền dương cầm đệm.

Công nghệ này đã cất cánh, một phần vì nó đã quá thành thạo chuyển đổi mệnh lệnh con người thành hành động. Schalkwyk ở Google nói rằng cỗ máy giọng nói ở công ty ông giờ đây đáp ứng với độ chính xác là 95%, tăng lên từ mức 80% của năm 2013, tức tương đương với độ chính xác trung bình mà tai con người đạt được. Tuy vậy, mức chính xác này đạt được chỉ khi câu hỏi ở dạng đơn giản, ví dụ: “Phim *Mission: Impossible* (Nhiệm vụ bất khả thi)

chiếu lúc mấy giờ?” Bất Alexa nêu ý kiến hay cố gắng tìm kiếm một cuộc đối thoại mở rộng kiểu trao-quia-đổi-lại, nhiều khả năng cỗ máy này sẽ chỉ đưa ra một câu trả lời tếu táo đã được lập trình sẵn, hoặc đơn giản là: “Humm, tôi không biết cái này.”

Với người tiêu dùng, các thiết bị có hỗ trợ giọng nói chính là những “trợ lý” rất hữu ích và đôi khi rất giải trí. Với Amazon và các đại gia công nghệ tạo ra những thiết bị đó rồi kết nối chúng với các trung tâm dữ liệu của họ, đó là những cỗ máy thu thập dữ liệu tuy nhỏ nhưng vô cùng hiệu quả. Theo Consumer Intelligence Research Partners, gần 70% người sử dụng Amazon Echo và Google Home có ít nhất một phụ kiện tại gia, ví dụ bộ ổn nhiệt, hệ thống an ninh hoặc thiết bị gia dụng nào đó kết nối với các cỗ máy kể trên. Một phụ kiện tại gia có hỗ trợ giọng nói có thể ghi lại vô số thông tin về đời sống thường nhật của một người dùng. Và Amazon, Google, Apple càng thu thập được nhiều dữ liệu, họ lại càng có thể phục vụ những người dùng đó tốt hơn, dù là thông qua những thiết bị phụ trợ, các dịch vụ đăng ký dài hạn hoặc quảng cáo trên danh nghĩa của các nhà cung cấp khác.

Những cơ hội về thương mại là quá hiển nhiên. Một người tiêu dùng kết nối loa Echo với bộ ổn nhiệt thông minh của anh ta có thể rất dễ mềm lòng trước những lời chào về một hệ thống đèn thông minh. Với những người đấu tranh vì quyền riêng tư, chuyện đó nghe chừng rùng rợn, nhưng Amazon đang ngồi trên một kho báu dữ liệu cá nhân, giúp họ bán hàng hiệu quả hơn nữa với người tiêu dùng. Amazon cho biết họ chỉ sử dụng dữ liệu từ Alexa để cải thiện cho phần mềm thông minh hơn, hữu ích hơn với khách hàng. Công ty khẳng định: Alexa càng tốt hơn, khách hàng sẽ càng thấy được nhiều giá trị trong các sản phẩm và dịch vụ của họ, bao gồm cả chương trình hội viên Prime, và nhờ vậy, bánh đà AI đã tăng tốc thêm một nấc nữa. Mặc dù Amazon đang thúc đẩy mạnh mẽ mảng quảng cáo số, nhưng một phát ngôn viên của công ty nói rằng hiện nay Amazon không hề sử dụng dữ liệu Alexa để bán quảng cáo. Với thực tế quảng cáo là một trong những mảng kinh doanh mới tăng trưởng nhanh nhất và sinh lời nhất ở Amazon, khó mà tưởng tượng nổi là Amazon lại đang không tìm cách để kiếm tiền từ Alexa mà không gây phiền nhiễu cho các hội viên Prime. Một số công ty sản xuất sản phẩm tiêu dùng cũng đang thử nghiệm với những nội dung có trả phí, ví dụ các công thức và mẹo lau dọn để làm câu trả lời cung cấp cho người tìm kiếm trên Alexa.

Mặc dù là lợi điểm bán hàng từ thuở mới thành lập của Amazon, nhưng có một điều người ta vẫn chưa yêu cầu ở thiết bị của mình,

đó là: giúp họ đi chợ. Amazon không đưa ra bình luận về số lượng người sử dụng Echo mua hàng bằng thiết bị này, nhưng một khảo sát gần đây (do hãng tư vấn chiến lược Codex-Group thực hiện) với những người mua sách đề xuất rằng: mọi chuyện vẫn đang ở giai đoạn sơ khai. Khảo sát phát hiện ra rằng chỉ khoảng 6% người dùng có Alexa sử dụng nó để mua hàng trên mạng. Vincent Thielke là một nhà phân tích tại công ty nghiên cứu CanaLyst, chuyên tập trung vào công nghệ. Anh nói: “Con người là những sinh vật của thói quen. Khi bạn đang tìm mua một cốc cà phê, thật khó mà mô tả những gì bạn muốn với một cái loa thông minh.”

Amazon nói rằng họ không quá trông cậy vào Echo như một công cụ hỗ trợ mua hàng, đặc biệt khi xét tới thực tế là thiết bị này gắn liền với các dịch vụ mà công ty cung cấp thông qua chương trình đăng ký Prime, ví dụ như âm nhạc và video. Thế nhưng, công ty vẫn bày tỏ hy vọng rằng các máy tính tối ưu hóa Amazon mà công ty đã đặt tại nhà của người tiêu dùng sẽ giúp thúc đẩy mảng bán lẻ của Amazon. Prasad, khoa học gia về xử lý ngôn ngữ tự nhiên ở Amazon chia sẻ: “Nếu muốn mua pin AA, bạn không cần phải nhìn tận mắt, cũng không cần phải nhớ chính xác là pin gì. Nếu bạn chưa từng mua pin bao giờ, chúng tôi sẽ gợi ý một số sản phẩm cho bạn.” Tất nhiên, gợi ý đó thường bao gồm vài thương hiệu riêng của Amazon.

“Amazon đang ném bom rải thảm khắp nước Mỹ bằng các thiết bị này,” Peter Hildick-Smith nói, ông là chủ tịch của Codex-Group. “Thay đổi về hành vi là khó khăn nhất, và các công ty ghét phải bỏ công bỏ sức ra làm việc đó. Nhưng đến thời điểm người mua hàng nhận ra rằng họ có thể liệt kê các loại thực phẩm và hàng hóa khác trên Alexa và nhận hàng chuyển đến tận nhà, đó sẽ là một sự kiện đột phá khủng khiếp với toàn ngành. Đến lúc các đối thủ phát hiện ra rằng Amazon nắm trong tay danh sách mua hàng này thì đã quá trễ. Đó chính là trò cờ vua trường kỳ kinh điển kiểu Bezos. Một thứ kiểu ‘mua hàng trên Alexa’ hiện tại có vẻ chưa đáng gì, nhưng trong vòng 5 năm nữa sẽ trị giá hàng tỷ đô-la.”

Một nghiên cứu gần đây đề xuất rằng Alexa và bè đảng của nàng có thể thực sự nâng cấp tới mức Bezos mong muốn. Hãng nghiên cứu OC&C Strategy Consultants dự đoán rằng doanh thu bán hàng sử dụng phần mềm hỗ trợ giọng nói sẽ đạt 40 tỷ vào năm 2022, tăng từ mức chỉ 2 tỷ đô-la của năm 2018. Một cải tiến then chốt của các loại loa thông minh giúp giải thích triển vọng này. Cả Amazon và Google hiện nay đều cung cấp các thiết bị nhà thông minh có màn hình, khiến những máy móc này mang lại cảm giác

nếu sự pha trộn giữa máy tính cỡ nhỏ với màn hình tivi, và vì thế tiện cho mua hàng trực tuyến hơn. Amazon tung ra mẫu Echo Show 230 đô-la với màn hình 10 inch vào năm 2017. Cũng giống như các thiết bị Echo khác, Show có cài đặt sẵn Alexa, nhưng cũng cho phép người dùng nhìn thấy hình ảnh. Như thế nghĩa là người mua hàng có thể nhìn thấy sản phẩm họ đặt mua, đồng thời cả danh sách mua hàng, các chương trình tivi, lời của ca khúc, cập nhật từ các máy quay an ninh, hình ảnh ghi lại trong kỳ nghỉ ở Montana... mà không phải bấm nút nào hoặc điều khiển con chuột máy tính.

Sự trỗi dậy của công nghệ nhận diện hình ảnh – người anh em AI của công nghệ nhận biết giọng nói, và đã được sử dụng từ lâu để ghép khuôn mặt tội phạm trong đám đông – sẽ khiến việc mua hàng trên các thiết bị này càng trở nên thuận tiện. Cuối năm 2018, Amazon tuyên bố hãng đang cùng Snapchat thử nghiệm một ứng dụng cho phép người mua hàng chụp ảnh một sản phẩm hoặc một mã vạch bằng máy ảnh của Snapchat, sau đó thấy trang sản phẩm đó trên Amazon ngay tại màn hình. Không khó để hình dung rằng bước tiếp theo sẽ là: người mua hàng sử dụng máy ảnh cài đặt sẵn trong Echo Show hoặc trên điện thoại thông minh để chụp thứ gì đó họ muốn mua, sau đó xem ngay trên màn hình những sản phẩm tương tự hoặc na ná kèm với giá bán, các đánh giá và mức độ áp dụng vận chuyển theo chế độ Prime.

Một hôm, trong lúc đang lẩn lữa việc viết tiếp cuốn sách này, tôi đã bày trò thử tài công nghệ nhận diện hình ảnh. Tôi tải về iPhone một ứng dụng của ASOS (trang web bán đồ thời trang của Anh), rồi chụp một tấm hình đôi giày lười màu nâu Top Sider của tôi. Trên màn hình bung ra chừng nửa tá lựa chọn về màu sắc và kiểu dáng tương tự. Tất cả những gì tôi cần làm chỉ là bấm vào đôi giày lười tôi thích, và nó sẽ thuộc về tôi. Công nghệ này hoạt động trơn tru, nhưng tôi không thật cần đến một đôi giày lười mới. Nên xin lỗi nhé, ASOS.

Google đang đáp trả vì không cam tâm nhường mảng mua hàng qua hỗ trợ giọng nói cho Amazon. Gã khổng lồ về công cụ tìm kiếm này không bán sản phẩm trực tiếp như Amazon, nhưng trang web Google Shopping sẽ kết nối nhà bán lẻ với công cụ tìm kiếm của Google. Hiện nay, nó đã mang lại cho thiết bị Google Home năng lực của một “công cụ mua hàng”. Chẳng hạn: Google hợp tác với Starbucks, cho phép một người không-thể-sống-thiếu-caffein ra lệnh cho Google Assistant đặt mua “cà phê, như thường lệ”, thế là một cốc cappuccino cỡ đại đã sẵn sàng khi người đó đến nơi. Ở Trung Quốc, Alibaba cũng có loa thông minh của riêng

mình với tên gọi Tmall Genie (Thiên Miêu Linh Hồn), được sử dụng trong xe hơi. (Chẳng hạn: các khách hàng lái xe BMW ở Trung Quốc có thể đặt hàng trên mạng, xem lịch chiếu phim, nghe nhạc theo danh sách phát yêu thích, hoặc kiểm tra thời tiết tại điểm đến). Tmall Genie cũng có thể được dùng để đặt hàng và thanh toán hóa đơn ở các nhà hàng, cửa hiệu.

Bộ phận phụ trách vận chuyển và kho hàng của Alibaba là Cainiao (Thái Điếu) phải giao khoảng 25 tỷ gói hàng mỗi năm, vậy nên chuyển tất cả hàng đến đúng địa điểm, đúng giờ giấc là một thử thách khổng lồ. Tại hội nghị Hệ thống Xử lý Thông tin Thần kinh, diễn ra vào cuối năm 2018, viện nghiên cứu của Alibaba đã tiết lộ một dịch vụ chăm sóc khách hàng ảo được thiết kế để giúp công việc của ba triệu nhân viên chuyển phát của công ty trở nên dễ chịu hơn. Alibaba ước tính rằng khi được áp dụng toàn bộ, phần mềm nhận biết giọng nói có thể cắt giảm thời gian các nhân viên chuyển phát phải trao đổi trên điện thoại khoảng 160 tiếng đồng hồ mỗi năm. Nhân viên ảo này có thể ứng xử với những lời cắt ngang từ khách hàng (những câu đột ngột kiểu “Anh/chị là ai?”) và đưa ra những kết luận kiểu-con-người về việc giao nhận hàng. Khi khách hàng nói rằng họ không có nhà, máy biết rằng nó sẽ phải đưa ra một giải pháp giao hàng khác. Cuộc đối thoại sẽ diễn ra như sau:

Nhân viên: Xin chào, tôi là trợ lý giọng nói từ Thái Điếu. Tôi...

Khách hàng: Xin chào.

N: Vâng, xin chào, anh có một bưu kiện dự định giao vào buổi sáng đến địa chỉ 588 Văn Hóa Đông Lộ. Anh có tiện nhận hàng không?

K: Chị là ai?

N: Tôi là trợ lý giọng nói của Thái Điếu. Tôi muốn xác nhận việc giao hàng vào buổi sáng đến địa chỉ 588 Văn Hóa Đông Lộ. Liệu có tiện cho anh không?

C: Buổi sáng tôi không có ở nhà.

N: Vậy anh có địa chỉ nào khác muốn sử dụng không?

Từ câu nói “Buổi sáng tôi không có ở nhà”, nhân viên ảo này phải rút ra kết luận rằng gói hàng phải được giao tới địa chỉ khác. Quá thông minh với một cỗ máy! Đúng, các trợ lý giọng nói AI chắc chắn sẽ có lúc mắc sai lầm, cũng như con người vậy, nhưng máy

mốc sở hữu một ưu thế: nó càng lúc càng trở nên thông minh hơn. Vì Alibaba liên tục cung cấp cho trợ lý giọng nói của mình bản ghi âm hàng triệu cuộc điện thoại họ nhận được từ khách hàng, thuật toán có thể liên tục học về trọng âm, cách đặt câu hỏi, những yêu cầu giao nhận khác nhau và các yêu cầu đó hiệu quả (hoặc không thể thực hiện) như thế nào.

Ngoài những thành tựu công nghệ ấn tượng như thế, vẫn có một nhân tố “kinh hoàng”^[5] rõ rệt gắn liền với giọng nói. Các quan ngại về pháp lý dính dáng đến chuyện các công ty công nghệ đang nghe lén khách hàng của mình bao nhiêu – và họ đang tích lũy bao nhiêu quyền lực dưới hình thức dữ liệu rút ra từ các thông tin dạng lời nói mà họ thu thập. Những tổ chức quyền lực như Amazon và Alibaba có quyền kiểm soát quá nhiều dữ liệu cá nhân là vấn đề gây bất an, nhất là với những người đấu tranh vì quyền riêng tư, họ lo ngại rằng các tập đoàn này có thể sẽ nghe lén những cuộc đối thoại của mọi người ở nhà, trong xe và tại chỗ làm. Và có lý do để phải lo ngại như thế. Loa thông minh đáng ra chỉ bắt đầu kích hoạt chế độ nghe mỗi khi phát hiện ra những “từ đánh thức”, ví dụ “Alexa” hay “Này, Google” (Hey, Google). Tháng 5 năm 2018, Amazon đã gửi nhầm một cuộc trò chuyện về sàn gỗ cứng của một giám đốc ở Portland với vợ anh ta cho một nhân viên của anh ta. Amazon công khai xin lỗi vì bê bối này, giải thích rằng Alexa đã “diễn giải nhầm” cuộc trò chuyện.

^[5] . Nguyên văn là “a significant ick factor”. Ở đây tác giả chơi chữ, “ick factor” đọc gần giống “X factor”, trong khi “X factor” có nghĩa là “nhân tố có ảnh hưởng lớn đến kết quả” thì “ick” là từ cảm thán, bày tỏ thái độ kinh hoàng, gớm tởm. (ND)

Đến cuối năm 2018, một khách hàng ở Đức yêu cầu Amazon cung cấp dữ liệu về các hoạt động cá nhân của anh ta, chiếu theo các quy định về quyền riêng tư mới ở châu Âu. Anh này nhận được một tệp máy tính chứa 1.700 bản ghi âm Alexa của một người mà anh ta không hề quen biết. Lo rằng người lạ mặt kia không hay biết rằng quyền riêng tư đã bị vi phạm và cần phải được thông báo, anh ta liền chia sẻ tệp này với tạp chí *c't* của Đức. Biên tập viên của *c't* nghe các tệp và có thể ghép lại thành một bức tranh chi tiết về khách hàng kia (chủ sở hữu một loa Echo và một TV Fire) cùng những thói quen cá nhân của anh ta. Tờ tạp chí viết: “Chúng tôi có thể đi vào đời sống riêng tư của một người hoàn toàn xa lạ mà anh ta không hề biết gì, bản chất vô đạo đức, gần như là tọc mạch của những việc chúng tôi đang làm đúng là rợn tóc gáy. Các báo thức, lệnh Spotify và những yêu cầu về giao thông công cộng có trong bộ dữ liệu hé lộ rất nhiều về thói quen cá nhân

của các nạn nhân, công việc của họ và thị hiếu âm nhạc của họ. Sử dụng những tệp này, khá dễ để xác định cá nhân có liên quan và bạn gái/vợ của anh ta. Các yêu cầu về thời tiết, tên thật và thậm chí cả họ của ai đó khiến chúng tôi mau chóng khoanh vùng được vòng bạn bè của anh ta. Dữ liệu công khai trên Facebook và Twitter sẽ giúp hoàn chỉnh bức tranh.”

Quyền riêng tư không phải nỗi lo duy nhất. Lời nói tiềm tàng sai lệch hơn rất nhiều so với các mệnh lệnh được gõ ra, trong một số trường hợp còn dẫn tới hậu quả về tài chính. Năm 2017, một cô bé 6 tuổi ở Dallas nói chuyện với Alexa về bánh quy và nhà búp bê, vài ngày sau, gần 2kg bánh quy và một bộ nhà búp bê trị giá 160 đô-la được giao tới cửa nhà cô bé. Amazon chỉ nói rằng quý vị phụ huynh phải biết là Alexa có cài đặt quyền kiểm soát của cha mẹ, đáng lẽ ra đã có thể loại bỏ lệnh đặt hàng của cô bé.

Với hơn 100 triệu thiết bị kiểu này đã được cài đặt và đang ở chế độ lắng nghe, từ nay tới lúc tiếng nói trở thành phương thức chủ yếu để con người và máy móc giao tiếp với nhau chỉ còn là vấn đề thời gian. Nên Alexa và các đối thủ của nàng đang gợi lên những vấn đề nhất định, chẳng hạn: Có phải chúng ta đang tiến đến một thế giới của những đáp án ngắn gọn và tầm chú ý chỉ cỡ con bọ chết, một thế giới chúng ta không còn thấy tầm hơi của lời nói được viết ra? Cho dù Alexa có trở nên đủ thông minh để có những cuộc đối thoại dài và phức tạp (mà từ giờ đến lúc đó còn nhiều năm, nếu không muốn nói là nhiều chục năm), rõ ràng là việc thực hiện một số những trao đổi thuộc loại gây hào hứng nhất của chúng ta với một thuật toán vẫn là chuyện có vẻ kỳ quặc. Trong cuốn sách *The Power of Babel* (tạm dịch: *Sức mạnh của Babel*), tác giả kiêm nhà ngôn ngữ học John McWhorter, đã gợi ra một viễn cảnh rùng rợn: viết lách có thể chỉ là một chấm nhỏ nhất thời trong công cuộc tiến hóa của nhân loại. Ông lập luận: con người thích nói chuyện và nhắn tin bằng các biểu tượng cảm xúc (emoji) và kém cỏi khoản viết lách chính thức.

Vì nhiều lý do, ứng dụng giọng nói phổ biến là điều có thể xảy ra. Chẳng hạn: giọng nói hứa hẹn sẽ có ảnh hưởng dân chủ hóa trong một lĩnh vực đã phân biệt giữa thợ học việc với chuyên gia. Giọng nói tạo điều kiện để những người ít học hành sử dụng hệ thống. Nó cho phép các bệnh nhân Parkinson không thể gõ phím cũng dùng được Internet. Nó giúp người khiếm thị lên mạng và điều khiển máy tính làm các việc như tắt hệ thống an ninh tại gia. Nó giúp người lớn tuổi vốn lóng ngóng về công nghệ, và giúp người ta tương tác với trang web ngay trong lúc lái xe. Nói cách khác: giọng nói sẽ mở rộng số lượng người có thể bước vào thế giới của

Amazon.

Những kho hàng hoạt động trong bóng tối

Trong suốt lịch sử của Internet, các công ty công nghệ lớn hầu như đều hoạt động trong phần phi-vật-thể của thế giới ảo. Các nền tảng mạng xã hội của Facebook và Tencent không gì hơn là những dòng điện tử (electron) cực lớn chuyển động với vận tốc ánh sáng thông qua các máy chủ khổng lồ của công ty. Chúng ta có thể nhận xét tương tự về công cụ tìm kiếm Google hay Baidu. Với bản chất của mô hình kinh doanh ở các công ty này, nói một cách tương đối, họ không cung cấp việc làm cho lượng lớn nhân công. So với chừng 650.000 nhân viên của Amazon thì Alphabet (công ty mẹ của Google) sử dụng 98.000 nhân viên, trong khi Facebook chỉ sử dụng chừng 36.000 nhân viên, rất nhiều trong số đó là công việc của các lập trình viên máy tính và khoa học gia dữ liệu đòi hỏi chuyên môn cao và lương cao bổng hậu. Thường thì Alphabet, Facebook, Baidu và các công ty công nghệ lớn khác tuyển vào kiểu nhân sự mà công việc của họ ít khả năng bị đe dọa bởi tự động hóa.

Ngược lại, Amazon vận hành không chỉ trong không gian ảo mà cả trong địa hạt hữu hình. Công ty là tên tuổi đi đầu trong việc áp dụng Internet Vạn Vật, cốt lõi chính là sự số hóa hầu hết những gì chúng ta làm trong thế giới thực. Các thiết bị như điện thoại di động, loa thông minh Amazon Echo, lò vi ba Amazon, tai nghe và bộ điều nhiệt kết nối Internet, khiến chúng trở nên thông minh hơn và giúp con người điều khiển dễ dàng hơn. (Và như chúng ta thấy ở chương trước: cũng dễ dàng hơn với các công ty sử dụng chúng để thu thập dữ liệu về thói quen mua hàng của chúng ta). Trong lĩnh vực kinh doanh, các rô-bốt kho hàng, máy quét, xe giao hàng tự hành cũng kết nối Internet nhờ vào những cảm biến

đặt tiền và các thuật toán thông minh. Đến năm 2022, toàn thế giới sẽ có hơn 29 tỷ thiết bị kết nối Internet, gấp khoảng bốn lần tổng dân số.

Hiện giờ, những gã khổng lồ công nghệ như Alibaba, JD.com, Tencent và thậm chí là Alphabet – công ty mẹ của Google, cũng đều nhập hội cùng Amazon trong công cuộc đưa AI len lỏi vào mọi ngõ ngách trong đời sống con người. Khi những công ty này tiến hành tự động hóa kho hàng, sử dụng thiết bị bay không người lái và xe tải tự hành để giao hàng, nhiều công việc lao động chân tay thuần túy sẽ biến mất. Hơn nữa, khi Amazon và những đại gia công nghệ toàn cầu khác tiến vào các lĩnh vực mới, họ sẽ tăng tốc quá trình số hóa lĩnh vực y tế, ngân hàng và các khu vực khác của nền kinh tế và gây tác động còn lớn hơn nữa đối với việc làm.

Bản chất hữu hình của mảng bán lẻ Amazon đưa tập đoàn này vào vị trí trung tâm của một sự nứt gãy cực lớn sắp tới về chỗ làm việc, ở mức độ mà xã hội chưa từng chứng kiến bao giờ. Bezos đã tạo ra một trong những doanh nghiệp ứng dụng công nghệ rô-bốt, dữ liệu lớn và AI quyết liệt và thành công nhất trong lịch sử. Tính đến nay, công ty đã tạo ra hàng trăm nghìn việc làm, nhưng xu hướng ấy sẽ tự đảo ngược, khi AI và rô-bốt cải tiến, và ngày càng thêm nhiều công ty trên toàn cầu bắt đầu áp dụng kinh-tế-học-Bezoz.

Hãy coi kinh-tế-học-Bezoz là khởi đầu của một mô thức kinh doanh mới. Năm 1913 khi Henry Ford chứng tỏ rằng dây chuyền lắp ráp lưu động phát huy hiệu quả, một số hãng ô tô khác đã sao chép quy trình này và rốt cuộc đã tạo nên nền công nghiệp ô tô lớn nhất thế giới.

Hàng trăm xưởng ô tô nhỏ đầy những thợ thủ công lành nghề đã vật vờ lắp ráp từng chiếc xe, cầm cự được một hồi, nhưng rồi cuối cùng phải đóng cửa hoàn toàn. Năm 1961, một startup ở California với tên gọi công ty bán dẫn Fairchild bắt đầu bán microchip (vi mạch) – một sáng chế tạo điều kiện thu nhỏ các thiết bị điện tử, dẫn tới việc các tập đoàn sử dụng máy tính để mở rộng ra phạm vi toàn cầu ở cấp độ chưa từng thấy. Cuối cùng, đột phá ấy đã đẩy những đội quân kế toán viên, quản lý cấp trung và nhân viên tổng đài điện thoại vào cảnh thất nghiệp. Vào năm 1989, Tim Berners-Lee, nhà khoa học máy tính tại CERN – một tổ chức nghiên cứu của Thụy Sĩ, đã sáng chế giao thức Internet HTTP, tạo điều kiện giao tiếp trên mạng giữa các máy chủ và khách hàng. Trong những năm tiếp đó, ngày càng có nhiều công

ty vận dụng trang web làm mô hình kinh doanh. Từ đó chúng ta có được máy tính xách tay, điện thoại thông minh, các cỗ máy tìm kiếm, mua hàng trực tuyến và mạng xã hội. Cuộc cách mạng này cũng khiến một loạt tòa báo, nhà bán sách và nhà bán lẻ mất nghiệp.

Bây giờ lại đến thời trí tuệ nhân tạo, và Jeff Bezos đang chứng tỏ cho chúng ta thấy rằng tác lực này có sức đột phá khủng khiếp thế nào khi được trộn chung với mô hình kinh doanh kiểu bánh đa của ông. Kinh-tế-học-Bezoz đang thấm vào tất cả mọi thứ, khi các công ty ở khắp mọi nơi cố gắng thích nghi với một thế giới AI, hoặc bằng cách áp dụng kinh-tế-học-Bezoz ở dạng thô sơ, hoặc bằng cách khám phá ra những biến thể của riêng mình. Nhưng có một điều chắc chắn: toàn bộ bước tiến này sẽ kèm theo một cái giá rất đậm. Amazon và các công ty nền tảng công nghệ khác tiếp bước tiên phong của Amazon đã sẵn sàng tháo cũi xổ lồng cho những đột phá xã hội và kinh tế với khối lượng vô tiền khoáng hậu. Trừ phi bạn là cổ đông của Amazon, là Alphabet hay Alibaba, còn thì chuyện này có vẻ không ổn rồi.

Khi kinh-tế-học-Bezoz lan rộng, khoảng cách giàu nghèo toàn cầu sẽ mở rộng hơn nữa vì nền kinh tế càng lúc càng mang tính “được ăn cả, ngã về không” đứt khoát. Sự phổ biến rộng khắp của rô-bốt có bộ não AI sẽ đẩy hàng trăm triệu nhân công trên khắp toàn cầu vào cảnh thất nghiệp, từ công nhân bốc vác kho hàng, tài xế taxi và xe tải tới nhân viên thu ngân. Và cuối cùng, khi các công ty áp dụng kinh-tế-học-Bezoz, những công ty ứng dụng trước nhất sẽ sở hữu lợi thế so sánh gần như không thể đong đếm, như bất cứ nhà bán lẻ nào từng cố sức đương đầu với việc định giá sản phẩm trực tuyến, giao hàng và dịch vụ của Amazon đều đã quá thấm thía.

Bất kể là cư dân dọc theo những con phố ở Long Island phản đối trụ sở thứ hai của Amazon hay Tổng thống Mỹ kêu gọi chống lại Bezos trên Twitter^[6], Amazon đều bị oán trách theo nhiều cách khác nhau vì nới rộng khoảng cách giàu nghèo, đe dọa các công việc tương lai, và đẩy các cửa hàng cửa hiệu trên Phố Chính vào cảnh đóng cửa. Công ty đã gây ra một số chuyện mà những người kết tội nói tới, và Amazon chắc chắn sẽ gây đứt gãy xã hội và nền kinh tế toàn cầu hơn nữa trong tương lai. Tuy vậy, cố cản chân công ty này cũng chẳng có ích gì lắm. Các chính trị gia có thể đóng cửa Amazon ngay ngày mai, thế nhưng kinh-tế-học-Bezoz, được tiếp liệu bởi AI, sẽ vẫn tiếp tục đe dọa đến công ăn việc làm, nới rộng khoảng cách giàu nghèo và giúp những doanh nghiệp lành lợi, nhảy bén nhất dễ dàng nghiền nát đối thủ và tích tụ quyền lực. Amazon chỉ là công ty đầu tiên chứng tỏ rằng AI có thể được

áp dụng thành công vào thế giới thực tế ở quy mô lớn khủng khiếp. Những người khác chắc chắn sẽ theo sau.

[6]. Ở đây nhắc đến việc Tổng thống Donald Trump đăng bài Twitter vào ngày 29/3/2018, chỉ trích Amazon tìm cách tránh né việc nộp thuế và đẩy nhiều nhà bán lẻ vào cảnh phá sản. Trước đó, vào năm 2017, ông cũng đã từng đăng Twitter chê trách việc Jeff Bezos và Amazon trốn thuế. (ND)

Nếu cảm giác e sợ mất việc làm hàng loạt đã khiến Bezos trở thành tâm điểm của nỗi lo âu của nhân công thời nay khi nghĩ về tương lai, cũng như tâm điểm của những gì mà người chỉ trích Bezos nói là “sai lầm của chủ nghĩa tư bản”, cũng không khó để hiểu tại sao. Hãng tư vấn McKinsey ước tính rằng: theo kịch bản tồi tệ nhất, tính đến năm 2030, tự động hóa sẽ thay thế 800 triệu nhân công, chừng 30% lực lượng lao động toàn cầu. McKinsey cũng nhanh nhẹn chỉ ra rằng tăng trưởng kinh tế nhiều khả năng sẽ bù đắp lại số lượng việc làm mất đi, do mức độ chi tiêu tăng lên cho chăm sóc sức khỏe, đầu tư nhiều hơn vào cơ sở hạ tầng, năng lượng và công nghệ. Thực tế rất có thể là nền kinh tế rất cuộc sẽ thay thế những công việc này, nhưng trong thời gian chuyển tiếp thì một viễn cảnh trong đó gần 1/3 nhân công toàn cầu sẽ buộc phải tìm kiếm công việc mới đúng là lạnh sống lưng. Phải có trí tưởng tượng phong phú lắm chúng ta mới có thể tin rằng các đội quân công nhân kho hàng, nhân viên tổng đài điện thoại, nhân viên thu ngân bách hóa, nhân viên bán lẻ và tài xế te tải bị mất việc do tự động hóa sẽ nhanh chóng và dễ dàng học cách trở thành các lập trình viên máy tính, thợ lắp đặt hệ thống năng lượng mặt trời hay nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc nhà cửa. Nền kinh tế toàn cầu có thể cuối cùng cũng tạo ra đủ việc làm mới để thay thế 800 triệu việc làm mất đi, nhưng tình trạng đứt gãy trong thời gian chuyển tiếp sẽ là cực kỳ khủng khiếp.

Tính đến nay, công nghệ chủ yếu vẫn nhằm mục đích làm cho công việc của một con người trở nên dễ dàng hơn. Hãy nghĩ tới một cánh tay rô-bốt nâng nắp ca-pô cho nhân viên lắp ráp. Một số nhà kinh tế học đến nay bắt đầu nghĩ rằng công nghệ đã trở nên quá linh hoạt và hiệu quả, đến nỗi không còn thuận tuý được sử dụng để làm cho các công việc trở nên dễ dàng hơn như từ xưa tới nay, mà nó đã vượt qua một ngưỡng và chủ yếu sẽ thay thế lao động trong cả hoạt động sản xuất, lái xe tải, kho vận, bán lẻ và quản trị, những lĩnh vực mong manh nhất trước những gián đoạn gây gãy đổ do tự động hóa. Daniel Susskind ở Đại học Oxford đã đề xuất một mô hình kinh tế đặt trọng tâm vào một loại vốn mới mà ông gọi tên là “vốn cấp tiến”. Nó “cấp tiến” theo nghĩa đó là một

khoản đầu tư được thiết kế để thay thế hoàn toàn sức lao động của con người. Mô hình của Susskind dẫn tới một viễn cảnh, trong đó “sức lao động giảm về mức 0”. Lối suy nghĩ của ông vẫn chưa thịnh hành, nhưng ngấm thủ thôi đã thấy lạnh gáy lắm rồi.

Để hiểu rõ hơn xu hướng tự động hóa của Amazon đã đe dọa tương lai việc làm như thế nào, tôi ghé thăm một trong những nhà kho rộng lớn của tập đoàn này ở Kent, Washington. Bất cứ ai từng ghé qua một trong những trung tâm hoàn thiện đơn hàng (fullfilment center, như cách gọi của công ty) đều sẽ thấy rằng công việc ở đó chẳng là gì khác ngoài “hoàn thiện”. Cơ sở Kent nằm ở vùng ngoại ô Settle tuyển dụng 2.000 lao động và trải rộng trên diện tích gần 76.000 mét vuông. Nhưng con số ấy là chưa chính xác, vì nhà kho hoạt động trên bốn tầng, nghĩa là thực tế bao gồm khoảng hơn 186.000 mét vuông, một khu vực trải rộng ra hơn 46 héc-ta.

Bên trong nhà kho, bạn sẽ thấy những bức tường trắng ngời ngện cao tới tận trần nhà, tạo thành từ những giàn lưới mắt cáo màu đen treo những chiếc đèn kiểu phòng mổ dài và trắng sáng. Sàn nhà được kết nối bởi 18 dầm băng chuyền không ngừng đẩy nhanh các hộp các-tông hình mặt cười của Amazon đến điểm tiếp theo. Rải rác trong không gian cực kỳ rộng lớn ấy là những mạng lưới rào chắn và cầu thang sắt sơn màu vàng bảo hộ. Từ những bờ công sự này, bạn có thể quan sát những nhóm công nhân kho bãi của Amazon, mặc áo phông, quần sóc và giày chạy, sắp xếp và lựa sản phẩm từ các xô hoặc gói vào các thùng các-tông. Từ băng chuyền vang lên tiếng gầm liên tục như một động cơ phản lực, thì thoảng lại bị chen ngang bởi tiếng còi “bíp” cảnh báo của một xe nâng hàng hoặc tiếng “vút” của một cánh tay rô-bốt.

175 trung tâm hoàn thiện đơn hàng của Amazon trên toàn cầu là những nơi có tính tự động hóa vào loại cao nhất thế giới. Sau khi mua lại công ty rô-bốt Kiva với giá 775 triệu đô-la vào năm 2012, Amazon bắt đầu lấp đầy các kho hàng bằng rô-bốt, tính đến nay, có khoảng 200.000 cỗ máy loại này kêu ro ro ở khắp các cơ sở của Amazon, thực hiện nhiều công việc vốn thường do con người đảm trách. Xét ở một khía cạnh, việc này tốt. Giờ đây rô-bốt có thể thực hiện nhiệm vụ nâng các kiện và xô hàng vốn nặng đến gãy lưng. Chẳng hạn, các cánh tay rô-bốt có thể nâng những giá chất hàng nặng trĩu từ tầng này lên tầng khác. Có ước tính cho biết: ở các kho của Amazon sử dụng những rô-bốt này, lượng trữ hàng trung bình trên mỗi bộ vuông (square foot) cao hơn 50% so với những trung tâm hoàn thiện đơn hàng không có rô-bốt, đồng thời giúp cắt giảm khoảng 20% chi phí vận hành.

AI kiểm soát xem sản phẩm chảy qua các nhà kho của Amazon như thế nào, các nhà khoa học dữ liệu chạy các mô hình để liên tục cập nhật phần mềm và tối ưu hóa xem cần có bao nhiêu rô-bốt tại nhà kho, phải nhắc thùng chứa màu vàng nào, và rô-bốt cần đi đến chỗ nào để gặp đúng công nhân, chọn đúng sản phẩm cần đóng gói. Hệ thống cần vận hành như một vũ điệu ba lê phức tạp. Nếu các rô-bốt không di chuyển đủ nhanh, công nhân sẽ đứng loay hoay rảnh rỗi xung quanh. Còn rô-bốt di chuyển quá nhanh lại gây ra những điểm ùn ứ trong kho và kéo chậm mọi việc. Chìa khóa ở đây chính là tối ưu hóa chuyển động. Và các thuật toán AI làm đúng việc này.

Kể cả sau khi lắp đặt các rô-bốt này, Amazon vẫn tuyển 125.000 công nhân toàn thời gian vào các trung tâm hoàn thiện đơn hàng, và thêm ít nhất 100.000 công nhân bán thời gian trong các đợt cao điểm mùa lễ. Chi phí kho hàng và vận chuyển là những chi phí vào loại cao nhất của Amazon, và công ty này – vốn nổi tiếng vì hiệu suất luôn nâng cao không biết mệt mỏi, luôn hành động với tâm thế Ngày thứ Nhất, hòng cắt giảm chi phí và hoàn thiện các hoạt động đến mức chín chu, mượt mà. Qua thời gian, điều đó rất có thể đồng nghĩa với thêm rô-bốt và giảm số người.

Với những người vận chuyển những núi hàng hóa qua các kho hàng của Amazon, công việc có thể thật khổ sở, lặp đi lặp lại và đầy căng thẳng. Các nhân sự toàn thời gian miệt mài suốt 10 tiếng mỗi ngày, 4 ngày một tuần, giờ nghỉ trưa chỉ nửa tiếng đồng hồ cùng với hai lượt giải lao 15 phút. Một số công nhân than thở rằng họ không có đủ thời gian để mà đi nhà vệ sinh cho đàng hoàng, và nhịp độ làm việc thật không khoan nhượng. Để giao được một gói hàng Amazon trong vòng hai ngày hoặc ít hơn như cam kết đòi hỏi nhịp độ làm việc choáng váng, nhân viên luôn bị đặt dưới áp lực không ngừng: phải đáp ứng những mục tiêu khó khăn. Một cách để nhìn vào hiện trạng này, đó là Amazon, ngoài mức lương tối thiểu cao nhất trong ngành (15 đô-la), đang bóp nặn những tầng lớp thấp nhất xã hội để giao một gói hàng của ai đó đi một cách nhanh nhất và rẻ nhất. Trên hết, những tiêu chuẩn cao của Amazon thúc đẩy phần còn lại của ngành kho hàng và vận chuyển phải nhanh, nhanh hơn nữa, gây thêm áp lực lên công nhân ở khắp mọi nơi.

Một số công việc vào loại quan trọng nhất tại kho hàng của Amazon thuộc vào hai nhiệm vụ: xếp các sản phẩm sắp cần tới vào các thùng, sau đó lựa từ các thùng đó những sản phẩm cần đóng hộp và giao đi. Trong nhiều kho hàng của Amazon, quy trình này đã đạt mức tự động hóa cực cao. Các máy tính của

Amazon bảo cho các công nhân xếp hàng biết thùng hàng nào có không gian để xếp sản phẩm. Chẳng hạn: khi một con dao gọt cà rốt được chuyển từ nhà máy đến, một công nhân sắp hàng quét sản phẩm và một màn hình ở trạm công tác của anh ta gợi ý những thùng hàng nào xếp vào là tối ưu.

Tiếp đó, khi có khách hàng đặt mua dao gọt cà rốt, một trong các rô-bốt màu cam to cỡ cái ghế để chân biết trong thùng hàng nào có loại dao đó, nó vùn vụt lao đến một cái giá cao gần hai mét chất đầy thùng hàng, trượt xuống dưới giá, nâng lên và đưa đến cho một công nhân chọn hàng. Màn hình ở trạm công tác của công nhân chọn hàng nói cho người này biết thùng nào có dao gọt cà rốt. Công nhân chọn hàng nắm lấy, quét và đặt nó vào một cái túi sẽ được chuyển đi trên băng chuyền đến trạm đóng gói, ở đây một công nhân đặt sản phẩm vào thùng giao hàng. Đến đây rô-bốt dán nhãn các thùng và chuyển chúng tới bãi bốc hàng.

Toàn bộ những hoạt động này xảy ra với tốc độ chóng mặt, gợi nhớ đến Lucille Ball ở một tập phim *I love Lucy*, trong đó Lucy cố gắng bắt kịp tốc độ của một băng chuyền kẹo sô-cô-la vùn vụt lướt qua, cuối cùng cô nhét đầy kẹo vào các túi và mũ của mình.^[7] Nhịp độ công việc thì khác nhau, nhưng một số công nhân xếp hàng và lựa hàng của Amazon phải xử lý trung bình 24 giây một sản phẩm, tổng cộng là khoảng 1.300 sản phẩm mỗi ngày. Trong chuyến viếng thăm kho hàng, tôi đã dừng lại ngẫu nhiên và hỏi chuyện Joe (không phải tên thật). Anh này không phải một người mà bên PR (quan hệ công chúng) đã sắp xếp trước cho tôi gặp, dù việc tôi được hộ tống bởi một nhân sự truyền thông có lẽ đã khiến Joe ngần ngại đưa ra bất cứ lời phê bình nào về công ty. Tuổi ngoài 30, mặc áo phông xanh dương, Joe có vẻ đủ hài lòng, và khi tôi hỏi xem anh ta xoay sở thế nào với 9 tiếng đồng hồ làm việc lặp đi lặp lại mỗi ngày, anh nói rằng việc đó có khác gì chơi trò chơi điện tử đâu. Trên thực tế, đúng là anh đang chơi trò chơi điện tử. Amazon đã thiết lập một chương trình thí điểm cho các công nhân chọn hàng trên khắp nước Mỹ, để xem họ đua tài với nhau thế nào, và Joe có thể theo dõi tiến trình của cá nhân trên màn hình ở trạm công tác. Joe nói là anh đã lên được vị trí người nhanh số 26 trên toàn nước Mỹ trong 1.000 người chơi.

^[7] . Bộ phim hài tình huống rất nổi tiếng *I love Lucy*, do Lucille Ball đóng vai chính, một cô công nhân tên là Lucy, tuy tốt bụng nhưng hơi vụng về và thường rơi vào những tình huống dở khóc dở cười.

“Chuyện này có khiến sếp của anh ấn tượng không?” Tôi hỏi.

“Tôi chẳng quan tâm mấy ông sếp. Tôi chỉ quan tâm đến quyền được khoe khoang với mấy người bạn. Tôi nhận được mấy tin nhắn kiểu: ‘Ê này, cậu xếp hạng 26 đấy. Quá đỉnh!’”

Tất nhiên, Joe chỉ là một nhân viên hài lòng, và khó mà đánh giá được xem liệu trải nghiệm của Joe có mang tính điển hình hay không. Chúng ta có thể có được bức tranh rõ ràng hơn bằng cách cuộn trở xuống một trang web chuyên về việc làm tên là Indeed.com, tính đến năm 2018, trang này đã đăng 28.000 đánh giá chỗ làm từ các nhân viên kho hàng của Amazon. (Muốn đăng sơ yếu lý lịch, ứng viên phải viết đánh giá về chỗ làm hiện tại của họ, điều này lý giải tại sao trang web lại có nhiều bài đánh giá đến thế.) Tính toàn thể, các công nhân kho hàng của Amazon đánh giá công ty của họ 3,6/5 sao, ngang với mức xếp hạng mà Walmart nhận được. Nói cách khác, công nhân coi kho hàng của Amazon là chỗ làm việc ở mức trên trung bình.

Hầu hết nhân viên Amazon trên trang Indeed.com mô tả một môi trường làm việc thử thách, nơi công ty thúc ép dữ dội để đạt hiệu suất và các mục tiêu. Một nhân viên xếp hàng đang làm việc tại kho Amazon ở Haslet, Texas đã viết:

Tôi phải nói là Amazon là một nơi màu mỡ, ở đây có phúc lợi tuyệt vời, hầu hết các quản lý đều công tâm và đánh giá đúng đắn với tất cả nhân viên, văn hóa làm việc hầu như là mang tính khích lệ, tùy thuộc bạn ở đội nào.

Tuy vậy, một công nhân khác cũng ở Haslet lại mô tả một công việc không khác gì ở trong quân đội, không dành cho tất cả mọi người và nhiều người không trụ được lâu vì áp lực phải làm việc với tốc độ nhanh đến điên rồ:

Tôi dần hiểu ra rằng công việc này đòi hỏi anh phải rất kiên trì, tinh thần rất vững và phải nhất quán trong việc mình làm. Từ kinh nghiệm cá nhân tôi cũng dần hiểu rằng thể hiện trọn vẹn tiềm năng không phải là điều hay ho, và tôi nói ra như thế vì họ sẽ lợi dụng anh để tăng tốc độ thao tác liên tục, và việc đó sẽ khiến anh kiệt sức... Phần khó nhất trong việc này chính là cố gắng tập trung và luôn để ý đến công việc trong khi bị đội quản lý giám sát vì anh vào làm muộn sau “giờ nghỉ 15 phút” (thực ra chỉ là giờ giải lao 5 phút, vì mất 5 phút để đi đến phòng nghỉ, 5 phút quay trở lại vì quy trình là ra nghỉ phải quét thẻ, vào làm cũng phải quét thẻ, bắt công trên mọi cấp độ). Giờ ăn trưa là 30 phút và cảm giác như thức ăn tắc lại ở họng mất một lúc vì không đủ thời gian mà tiêu hóa bữa

trưa trước khi quay trở lại với công việc đòi hỏi gặt gao cả về thể xác lẫn tinh thần.

Một cựu nhân viên Amazon ở Jeffersonville, Indiana viết về cảm giác luôn nơm nớp lo bị mất việc:

Đây là một công việc. Đó là điều duy nhất tôi có thể nói. Quản lý cấp trung là mấy người mới chân ướt chân ráo ra trường, còn chưa biết mình đang làm cái gì. Công ty nói dối nhân viên và thay đổi miêu tả công việc liên xòành xọạch. Gây bối rối lắm luôn. Quy trình lượng giá thì kinh khủng. Có rất nhiều trục trặc về máy móc và kỹ thuật có thể ảnh hưởng đến kết quả làm việc cá nhân. Nhưng nếu anh không thể chứng minh được, anh sẽ bị ghi sổ hoặc đuổi việc. Đó là thực tế căng thẳng ở đây. Tất cả mọi vị trí đều bóc lột thể xác. 1012 tiếng đứng trên sàn bê tông; lao lên lao xuống các đợt cầu thang; mức độ tiếng ồn cao vút vì máy móc xung quanh. Lúc nào cũng là “Ngày thứ Nhất”, vấn đề chính là ở đây. Dù anh đã luôn trung thành, làm việc chăm chỉ và thậm chí đạt kết quả cao trong quá khứ, tất cả cũng chẳng nói lên điều gì. Quan trọng là những gì xảy ra ngày hôm nay. Một ngày tồi tệ ở chỗ làm cũng có thể khiến anh trả giá bằng cảnh thất nghiệp. Tôi không thể nghĩ ra nổi một lần nào tôi vui vẻ đến chỗ làm. Đó chỉ là công việc mà thôi. Không phải một chỗ để ở lại lâu dài. Nó đập nát tinh thần và vắt kiệt thân thể anh.

Có người còn vẽ nên một bức tranh tàn bạo hơn. James Bloodworth là một tác giả người Anh, một cựu thành viên của Liên minh vì Tự do Người lao động (Alliance for Workers' Liberty), một nhóm theo chủ nghĩa Trotsky^[8] ở Anh, từng làm biên tập viên cho trang web cực tả *Left Foot Forward*. Cuốn sách của anh này với nhan đề *Hired: Six Months Undercover in Low-Wage Britain* (tạm dịch: *Được tuyển: Sáu tháng dưới vỏ bọc lao động giá rẻ ở nước Anh*) đã kể lại quá trình làm việc suốt ba tháng liên tục của anh này vào năm 2016 tại một nhà kho Amazon ở Rugeley, Anh. Bloodworth viết rằng nhà kho có khoảng 1.200 người, hầu hết là dân Đông Âu nhập cư, họ làm việc trong các ca kéo dài 10 tiếng rưỡi đồng hồ, kiếm được 9 đô-la/giờ, và phải đi đi lại lại chừng 24km mỗi ngày để hoàn thành công việc.

^[8] . Chủ nghĩa Trotsky: lý thuyết cực tả, do nhà bất đồng chính kiến Leon Trotsky phát triển từ chủ nghĩa Mác-Lênin. (ND)

Bloodworth miêu tả một chỗ làm “thiếu vắng sự tử tế, tôn trọng và tự trọng”, một chỗ làm tương tự như một nhà tù an-ninh-thấp,

nơi công nhân không có đủ thời gian mà ăn trưa, bị trừ điểm vì xin nghỉ ốm và bị phạt vì không đạt các mục tiêu về năng suất. Anh kể rằng có một hôm, khi đang làm công việc nhặt hàng, anh tình cờ đụng phải một chai Coca-Cola đựng nước tiểu của một công nhân quá sợ nên không dám xin đi vệ sinh.

Không có gì ngạc nhiên: Amazon cực lực phản đối lời kể của Bloodworth. Ashley Robinson – một phát ngôn viên của Amazon, nói với tôi rằng cô dám tuyên bố thẳng thừng (có ghi chép lại) rằng chưa có ai từng đi tiểu vào một cái chai trong nhà kho của Amazon. (Mặc dù khó mà chứng minh rằng không phải như thế.) Cô nói thêm rằng công nhân có giờ nghỉ thích đáng, và nếu cần nghỉ thêm giờ vì lý do chính đáng, họ có thể yêu cầu được nghỉ thêm.

Amazon nói rằng có hai lý do mà công ty mang tiếng xấu về các kho hàng. Trước hết: suốt nhiều năm trời, công ty tin rằng chỉ cần họ chăm sóc đến khách hàng, tự khắc mọi việc khác sẽ đâu vào đấy, nên họ không cần phải tự biện hộ. Tuy vậy, khi những chỉ trích về điều kiện làm việc ngày càng tăng lên, công ty thay đổi chiến thuật và cuối cùng đã bắt đầu phản bác lại những cách miêu tả tiêu cực về họ trên các kênh báo chí. Thứ nhì: Amazon là một công ty không có nghiệp đoàn, và cái giá phải trả là một số nhà hoạt động vì người lao động lớn tiếng chỉ trích công ty coi 125.000 công nhân làm việc toàn thời gian ở các kho hàng Amazon là mục tiêu chín muồi.

Carletta Ooton, sau một thời gian dài tại nhiệm ở Coca-Cola, đã trở thành phó chủ tịch phụ trách sức khỏe, an toàn và bền vững ở Amazon. Bà nói: “Tôi nghĩ chúng tôi bị hiểu sai nhiều lắm. Tôi cho rằng chúng tôi đang làm vô vàn điều đúng đắn. Tôi sẽ không có mặt ở đây nếu tôi không nghĩ công ty chúng tôi làm điều đúng đắn.” Ooton nói rằng lịch sử an toàn của các kho hàng Amazon sánh ngang với những công ty khác, và rằng gần đây Amazon đã áp dụng các tiêu chuẩn an toàn mới, thực hiện những sự thay đổi đối với thiết kế các trạm công tác, lắp đặt công nghệ mới để cải thiện độ an toàn. Hiện nay ở một số khu vực, các công nhân ở trung tâm hoàn thiện kho hàng có thể mặc áo bảo hộ tần số vô tuyến, phát tín hiệu để các rô-bốt chạy ngang chạy dọc khắp sàn kho biết đường mà né. Amazon đã lắp đặt cảm biến lưới ánh sáng quanh các cánh tay rô-bốt. Nếu ai đó quờ tay phạm qua ranh giới, rô-bốt sẽ ngừng lại. Nếu huy hiệu của một nhân viên nào đó không được lập trình cho thấy rằng công nhân này đã được huấn luyện đầy đủ để lái xe nâng, động cơ sẽ không khởi động.

Rõ ràng là Amazon có thể cải thiện hơn nữa việc huấn luyện các quản lý ứng xử với các vấn đề ở chỗ làm, và công ty có thể khoan dung hơn trong việc đặt ra các mục tiêu mở rộng, hoặc ít nhất là cung cấp cho công nhân thêm chỉ dẫn xem làm thế nào để đạt được các mục tiêu đó. Có một điều không thể tranh cãi: nhìn chung, về bản chất, các công việc trong kho hàng là rất nặng về cả thể xác lẫn tinh thần. Một phát ngôn viên khác của Amazon (truyền thông cho kho hàng) nói với tôi là công ty nhận thức được rằng làm việc trong một trung tâm hoàn thiện đơn hàng là gian khổ, nhưng hy vọng rằng mọi người sẽ sử dụng những công việc này như một bước đệm dẫn tới một cuộc sống tốt đẹp hơn. Chẳng hạn: sau khi một nhân viên làm ở kho hàng một năm, Amazon sẽ chi trả 95% chi phí đào tạo cho người này. Điều kiện duy nhất là việc đào tạo đó phải phục vụ cho một công việc đang được cần đến. Những người chuyên đọc bài ta-rót không cần phải ứng tuyển. Nếu anh muốn tham gia đào tạo để bảo trì hoặc lập trình các rô-bốt trong nhà kho, Amazon sẽ chi tiền. Cho dù anh muốn rời khỏi Amazon để trở thành y tá hay tài xế xe tải ở một doanh nghiệp khác, Amazon cũng sẽ chi trả cho những khóa học đó. Chẳng 16.000 nhân viên Amazon đã tận dụng chương trình này kể từ khi nó được thai nghén vào năm 2012. Ý tưởng ở đây là những công việc kho hàng với mức lương kèm phúc lợi cạnh tranh như thế này nên đóng vai trò là nền tảng cho những ai muốn kiếm chút tiền trong lúc theo đuổi một sự nghiệp mới.

Ngoài bóng lộc ra, hầu hết mọi người sẽ kết luận rằng các công việc này hầu như chỉ nặng nhọc, căng thẳng, đôi khi phi nhân tính, và có lẽ sẽ rẻ hơn và có nhân tính hơn nếu chúng ta tự động hóa chúng. Đây cũng là một mảng làm ăn rất hay. Mọi thứ ở Amazon đều nảy sinh từ lợi ích cho khách hàng. “Có một thứ tôi đã hiểu được ở Amazon, đó là chúng tôi liên tục tăng thêm những gì bán ra, liên tục tăng thêm tốc độ đưa nó tới tay mọi người. Như thế nghĩa là chúng ta sẽ thấy thêm nhiều, nhiều tự động hóa nữa,” Brad Porter nói, ông là một phó chủ tịch, một kỹ sư danh giá, dẫn đầu chương trình rô-bốt của công ty.

Porter vốn là một kỹ sư từng học ở MIT, gia nhập công ty từ năm 2007 và phụ trách nhiệm vụ làm cho phần mềm trên trang Amazon.com chạy mượt mà và đóng góp vào dự án giao hàng bằng thiết bị bay không người lái của công ty, tiếp đó là chương trình rô-bốt. Một hôm, ông giải thích với tôi rằng lý do chủ chốt mà rô-bốt vẫn chưa chiếm đa số trong các kho hàng của Amazon, chính là bởi một thứ mà ông gọi là “vấn đề nhặt từ thùng sâu”. Máy móc chỉ là lũ hậu đậu khi động đến nhiệm vụ nhặt ra một vật thể có hình dạng lạ lùng từ một đống các món đồ trong thùng.

Con người lại đặc biệt giỏi khoản này. Qua hơn triệu năm tiến hóa, chúng ta đã phát triển được sự phối hợp xuất sắc giữa tay-mắt. Các tổ tiên con người có thể trèo xuống từ tán cây ẩn nấp an toàn và hái quả nhanh nhất có thể trước khi một kẻ săn mồi ập tới mới có thể sinh tồn. Muốn có bằng chứng cho thấy “nhặt đồ từ thùng sâu” đã ăn sâu bám rễ với con người thế nào, hãy cứ quan sát một em bé 4-tuổi nhào vào một cái túi Halloween và chỉ trong 1 phần triệu giây chọn ra ngay một thanh kẹo Snickers giữa cả bốn chục cái kẹo cô nàng vừa thu thập được.

“Tìm ra một món đồ duy nhất trong một cái thùng sâu vẫn rất khó khăn với thao tác bằng tay rô-bốt hiện nay,” Porter nói. “Anh có thể chế tạo một hệ thống giỏi lựa ra từ thùng những món đồ cố định như hộp điện thoại di động, nhưng với số lượng và chủng loại các món đồ mới xuất hiện ở Amazon, các thuật toán vẫn chưa sẵn sàng.” Chính vì nhu cầu đáng sợ là mức chuẩn xác gần-100%, Porter sẽ không nói rõ còn bao lâu nữa Amazon mới giải quyết được “vấn đề nhặt hàng từ thùng sâu”. Vị kỹ sư này nói: “Nếu anh ở trong bối cảnh phòng thí nghiệm mẫu và xảy ra trục trặc gì đó, vấn đề không hề to tát. Nhưng ở trong bối cảnh nhà kho – nơi 15% thời gian có thứ gì đó trục trặc, thì đó là một cơn ác mộng về vận hành đấy.”

Amazon không phải là cái tên duy nhất đang nỗ lực với các kho hàng công nghệ tiên tiến. Một số tên tuổi vào loại tiên tiến nhất có thể được tìm thấy ở châu Âu và Trung Quốc. Ocado, một siêu thị chỉ-hoạt động-trực-tuyến ở Anh, tự xưng là “Tổ chức coi AI trên hết”, mang lại một cái nhìn chớp nhoáng về tương lai. Họ mở cơ sở ở Andover, Anh, với diện tích bằng vài sân bóng đá. Bên trong không gian này là những đường ray kim loại dưới dạng lưới vuông, trông như một bàn cờ vua khổng lồ. Hơn 100 rô-bốt chạy pin, trông giống những cái máy giặt màu trắng gắn bánh xe, đi tới đi lui trên lưới vuông này với tốc độ có thể nhanh tới 14,5 km/h. Một mạng lưới 4G đóng vai trò đài kiểm soát không lưu, gửi tín hiệu để các rô-bốt khởi và chạm vào nhau. Bên dưới mỗi ô của lưới vuông là các thùng thực phẩm xếp chồng 17 tầng lên nhau. Trong một cảnh giống kiểu giờ cao điểm ở sân bay O'Hare, những vật thể này bay quanh lưới vuông, nhặt cái giỏ đang cần tới nhờ một bộ ngoàm kéo cái giỏ về phía bụng rô-bốt. Tiếp đó, các rô-bốt thả giỏ hàng lên giá để công nhân cầm lấy món đồ, đặt vào túi mua hàng, sẵn sàng để giao đi. Trong một nhà kho truyền thống, nơi các món hàng rải rác tứ tán ở những khoảng rất xa, tập hợp sản phẩm chính xác cho một đơn hàng có thể mất chừng 1 tiếng đồng hồ hoặc hơn. Các rô-bốt có thể thực hiện nhiệm vụ chỉ trong vài phút. Hệ thống của Ocado có thể hoàn thiện 65.000 đơn hàng mỗi

tuần. Tháng 2 năm 2019, một vụ hỏa hoạn xảy ra sinh từ một sự cố về điện tại một trạm sạc rô-bốt đã phá hủy cả kho hàng. Ocado đang tái thiết.

Ocado không chỉ là một tiệm thực phẩm trực tuyến. Công ty hy vọng sẽ bán được hệ thống rô-bốt của mình cho các nhà bán lẻ lớn trên toàn thế giới. Tính đến nay, công ty đã ký kết hợp đồng xây dựng kho hàng cho các nhà bán lẻ quốc tế, trong đó có một thương vụ ký vào năm 2018 với chuỗi siêu thị Mỹ Kroger cho 20 “trung tâm đáp ứng khách hàng” tự động hóa. Vào ngày mà thương vụ ấy được tuyên bố công khai, cổ phiếu của Ocado đã nhẩy vọt lên 45%.

Nhà bán lẻ trực tuyến Trung Quốc JD.com thiết kế một kho hàng đặc thù, vận hành trơn tru với các loại máy móc, họ cũng mang lại một góc nhìn thoáng qua về hình dung khả dĩ của tương lai. Là một trong những nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Trung Quốc với 310 triệu khách hàng, JD.com mở một kho hàng vào năm 2017, sử dụng rô-bốt để lựa ra các gói hàng có hình dạng và kích thước có thể đoán trước, ví dụ một chiếc điện thoại di động hoặc một hộp xà phòng giặt. Đó là cơ sở có mức độ tự động hóa cao nhất trong các kho hàng cùng loại. Nhìn từ bên ngoài, tòa nhà lớn màu trắng ở ngoại ô Thượng Hải trông giống như bất cứ nhà kho nào ở Trung Quốc. Nhưng ngoài biểu tượng màu đỏ khổng lồ của JD.com với hình chú chó mặt cười, chi tiết thu hút nhất lại không hề tồn tại: một bãi đỗ xe thật lớn cho nhân viên. Đó là vì nhà kho khổng lồ này, ước tính mỗi ngày giao đi khoảng 200.000 gói hàng, lại chỉ có *bốn* nhân viên.

Khi ai đó đặt hàng (chẳng hạn: một điện thoại Galaxy), một thùng nhựa màu xám nhạt đựng món đồ này sẽ tự động trượt ra từ giá hàng, lên băng chuyền để chuyển tới khu vực đóng gói, ở đây một cánh tay rô-bốt màu trắng sữa dài 1,8 mét có giác hút nhỏ màu xanh lục sẽ nhặt món đồ lên. Khi một cái hộp các-tông chưa gấp trượt tới, cánh tay rô-bốt kia sẽ thả đồ vào hộp. Tiếp đó, hộp các-tông được gấp bọc quanh sản phẩm và được dán lại, và một cái nhãn chuyển hàng được dính lên.

Tiếp theo, một cánh tay khác nhặt lấy chiếc hộp và đặt nó lên một con rô-bốt trông giống như một cái ghế gác chân nhỏ màu đỏ. Tiếp đó, rất nhiều rô-bốt di động kiểu này trượt tới một khu mở rộng trong nhà kho, chạy vèo vèo quanh nhau như là những chiếc xe di chuyển trên quảng trường Concorde vào giờ cao điểm, hồng tìm chỗ trống phù hợp trên sàn để đặt món hàng cần vận chuyển. Kiện hàng trượt xuôi xuống một bờ dốc, tới thùng vận chuyển,

thùng này tự động di chuyển tới đúng bãi bốc hàng. Không hề có con người để đón và phân loại kiện hàng, không có giờ nghỉ ăn trưa, không có ngày nghỉ ốm, không có mùa nghỉ lễ, không có chuyện “đi tè” trong chai. Về lý thuyết, từ những lần bốn công nhân của JD.com thực hiện việc bảo trì bảo dưỡng cho rô-bốt, còn thì kho hàng hoàn toàn vận hành trong bóng tối. Rô-bốt không cần nhìn.

Kho hàng JD.com hoạt động hiệu quả, vì chỉ phải xử lý những kiện hàng kích thước tiêu chuẩn. Amazon không được hưởng thú xa xỉ này. Porter ở Amazon nói: “Cứ gửi cho tôi cái gì đó đựng trong túi nhựa dẻo hoặc hộp nhựa hai mảnh (clamshell), ngay lập tức, rô-bốt rất khó để nhận biết được.” Hãy thử hình dung một con rô-bốt đang cố phân biệt giữa một cái nạo cà rốt, một con dao nạy vỏ sầu và một bó bút bi, tất cả đều ở trong những bao bì hơi khác nhau một chút về hình dáng, màu sắc và chất liệu. Đó là một nhiệm vụ khó nhằn khủng khiếp.

Để giải quyết vấn đề này, năm 2015, Amazon đã tổ chức giải đấu Thử thách Rô-bốt Amazon (Amazon Robotics Challenge), trao giải thưởng thường niên cho bất cứ ai có thể thiết kế ra rô-bốt chọn hàng tốt nhất. Công ty tìm kiếm một rô-bốt có thể nhận diện các vật thể, lấy hàng từ các túi, xếp hàng vào các thùng chứa, sau đó nhặt ra từ thùng chứa và đặt vào các hộp. Các đội thi tài ghi điểm khi đặt đúng món đồ và đạt tốc độ tốt, và bị trừ điểm vì các lỗi như làm rơi hoặc vỡ một món đồ.

Mùa hè năm 2017, 16 đội rô-bốt từ 10 quốc gia tề tựu về Nagoya, Nhật Bản để cạnh tranh giành giải thưởng. Chiến thắng thuộc về Cartman – rô-bốt đến từ Úc, được chế tạo bởi một đội kỹ sư của Đại học Công nghệ Queensland, Đại học Adelaide và Đại học Quốc gia Úc. Cartman được tạo thành từ những linh kiện mua sẵn và chi phí chế tạo chỉ có 24.000 đô-la. Cartman di chuyển trên hệ tọa độ đề-các – qua, lại và lên, xuống dọc theo ba trục 90 độ. Bạn hãy hình dung một bàn cờ ba chiều là hiểu ngay. Các máy quay nhận diện vật thể trong thùng, tiếp đó cánh tay dài của rô-bốt sử dụng một kẹp xoay (có đỉnh giác hút ở đầu) và một cái kẹp hai-ngón để tóm lấy vật thể. Mặc dù chưa phải là hoàn hảo, nhưng Cartman là rô-bốt tốt nhất ngày hôm ấy, và ra về với giải thưởng trị giá 80.000 đô-la.

Tuy vậy, rô-bốt nhặt đồ có lẽ đã xuất hiện trong khung cảnh sớm hơn nhiều người vẫn nghĩ. Năm 2014, một đội gồm các thành viên từ Harvard, MIT và Yale từng thắng thử thách rô-bốt của DARPA đã thành lập nên một công ty tên là RightHand Robotics

và mở văn phòng tại Somerville, Massachusetts. Một trong các sáng lập viên là Leif Jentoft, anh nói rằng công ty đã tìm ra cách khiến rô-bốt phân biệt và nhặt ra các món đồ từ một đồng gói hàng gồm nhiều kích cỡ, hình dạng và màu sắc khác nhau. Jentoft chia sẻ: “Chúng tôi xem xét cách bàn tay con người làm việc. Chúng tôi đưa trí tuệ cơ khí vào rô-bốt bằng cách sử dụng các dữ liệu máy quay ba chiều và cảm biến để nhận diện vật thể chính xác, và rồi cũng giống như con người vẫn làm, rô-bốt cong bàn tay cho phù hợp với hình dạng của vật thể. Nếu nó thử nhặt một vật thể nào đó lên và thất bại, rô-bốt sẽ học và thử nhặt vật thể đó lên theo cách khác.”

Jentoft nói rằng rô-bốt nhặt đồ của mình đủ chuẩn xác để sử dụng vào mục đích thương mại. Paltac, cửa hàng tiện lợi lớn nhất Nhật Bản, chuyên bán buôn các sản phẩm tiêu dùng đóng gói như xà phòng và bàn chải đánh răng, đã sử dụng một rô-bốt của RightHand Robotics trong mùa nghỉ lễ năm 2018 để xử lý hàng chục nghìn gói hàng. Jentoft khẳng định: “Công nghệ đã ở đó rồi. Nó vẫn ở giai đoạn sơ khởi thôi, nhưng đang tiến về phía trước với tốc độ nhanh hơn chúng ta kỳ vọng.”

Các công việc trong kho hàng không chỉ là phần duy nhất thuộc lực lượng lao động bị gián đoạn bởi sự tự động hóa của Amazon. Với thương vụ mua lại chuỗi siêu thị thực phẩm Whole Foods và khai trương một số cửa hàng nhỏ hơn, Amazon đang tiến vào mảng bán lẻ truyền thống – một địa hạt mà bất cứ chuyên gia nào trong ngành cũng cho rằng đã mòn mỏi chờ đợi một cuộc đại tu. Trong nỗ lực không ngừng nghỉ nhằm theo đuổi hiệu quả và tiết giảm chi phí, Amazon đưa công việc thu ngân vào tầm ngắm tuyệt đối. Suy cho cùng, có ai muốn phải xếp hàng chờ đợi, rồi dỡ các món đồ lên quầy, đứng ngây ngô trong khi nhân viên thu ngân quét và cho đồ vào túi, sau đó lại rút ra tấm thẻ tín dụng và trả tiền trước khi rời cửa hàng?

Để giải quyết sự bất tiện ấy, năm 2018, Bezos đã mở cửa hàng Amazon Go đầu tiên trong tòa văn phòng trụ sở Day 1 ở Seattle của công ty. Nhìn từ lễ đường, cửa hàng này trông giống bất cứ quán ăn cao cấp nào ở trung tâm thành phố, với cửa sổ là những tấm kính thật cao hé lộ các kệ giá đầy mời gọi, gồm salad hạt diêm mạch và cải xoăn trộn sẵn, món gà cuộn Địa Trung Hải, sandwich bánh mì dẹt thuần chay Trung Đông, nước khoáng vị oải hương và các thanh sô-cô-la hiệu Fran's.

Khi tôi ghé thăm vào một ngày cuối hạ, cửa hàng Amazon Go (trước đó đã thu hút sự chú ý rất lớn từ báo giới) tấp nập khách

hàng. Một điều đáng chú ý là không hề cần đến quầy thu ngân. Một khi khách hàng đã tải ứng dụng Amazon Go, họ chỉ cần lấy điện thoại và quét ở chỗ cửa quay để bước vào cửa hàng. Sau khi đã chọn được thứ mình muốn và bỏ vào túi, họ chỉ cần đi khỏi cửa hàng và khoản tiền sẽ được trừ vào tài khoản Amazon của họ. Ứng dụng này cho hệ thống của cửa hàng biết ai vừa mới đi vào. Các máy quay trên trần sẽ truy dấu khách hàng khi họ di chuyển trên sàn. Vì các lý do về quyền riêng tư, hệ thống được thiết kế để không hiện rõ bất cứ đặc điểm cá nhân nào; với các máy quay, khách hàng trông giống như những đốm mực đen sì.

Khi khách hàng lấy một chiếc sandwich ra khỏi giá hàng, có hai điều xảy ra: các máy quay trên trần truy dấu “vết mực” đã lấy món hàng, và để đảm bảo tính chính xác, cái cân bên dưới mỗi giá hàng sẽ đo sự thay đổi về khối lượng của các món hàng và thông báo cho hệ thống biết, chẳng hạn: có phải chỉ một chứ không phải hai chiếc sandwich đã được lấy đi. Khi khách hàng đi ra qua cửa xoay, tài khoản Amazon của họ đã được trừ tiền. Con người vẫn làm việc trong cửa hàng, chuẩn bị đồ ăn và đi đi lại lại trên sàn để giải đáp các câu hỏi. Amazon mời bia và rượu, và theo luật của bang thì một người sẽ phải trưng ra căn cước (một nhiệm vụ không quá khó để tự động hóa), nhưng không hề có máy tính tiền, cũng không có nhân viên thu ngân. Hôm ghé vào cửa hàng, tôi lấy một cái bánh quy rắc hạt sô-cô-la từ giá hàng và bước ra khỏi cửa, cảm giác cứ như là trộm đồ, cho đến lúc sau, tôi thấy điện thoại báo rằng 4 đô-la đã được trừ trong tài khoản Amazon của tôi.

Khách hàng có vẻ rất thích thú với cửa hàng. Cuối năm 2018, trên trang đánh giá tiêu dùng Yelp, 173 khách hàng đã cho cửa hàng 4,5 sao/5 sao, lời kêu ca phổ biến nhất là là cửa hàng Amazon Go đã biến thành một địa điểm hút khách du lịch. Tuy vậy, các rào cản vẫn còn ở phía trước. Công nghệ này đắt đỏ và chính quyền ở một số địa phương đã trì hoãn với lập luận rằng các cửa hàng không-dùng-tiền mặt phân biệt đối xử với người nghèo – vốn không có tài khoản ngân hàng (hoặc Amazon). Dù sao đi nữa, có vẻ Amazon mê mẩn các cửa hàng này, họ đã mở các cửa hàng mới ở Chicago, New York và San Francisco. Công nghệ này còn hơn là một nỗ lực khác của Amazon nhằm chiều lòng khách hàng, nó có thể cho phép công ty hiểu rõ hơn các hình mẫu di chuyển bước chân trong cửa hàng và lấy được dữ liệu nhanh hơn, xem những mặt hàng nào bán chạy nhất, ở mức giá nào. Và Amazon cũng có thể xây dựng một hồ sơ dữ liệu về sở thích và thói quen của mỗi người mua hàng.

Đối với hàng chục triệu nhân viên thu ngân trong các cửa hàng

cửa hiệu trên khắp thế giới, đây không phải tin tốt lành. Ở Mỹ đã có 3,6 triệu nhân viên thu ngân, một trong những danh mục công việc lớn nhất cả nước. Khi Amazon lan rộng công nghệ Go của mình ra các địa điểm khác, có lẽ bao gồm hàng trăm bách hóa Whole Foods khác, công việc của các nhân viên này đang bị đe dọa. Các đại gia bán lẻ khác như Walmart và Kroger cũng mang lại thêm nguy cơ. Năm 2019, Walmart đã mở một cửa hàng Sam's Club không có quầy thu ngân ở bang Texas.

Dù tương lai của nhân viên kho hàng, tài xế xe tải và nhân viên thu ngân có vẻ nguy ngập, nhưng xét trong lịch sử, các nền kinh tế luôn tạo ra cơ hội cho các nhân lực bị thay thế. Khi nước Mỹ chuyển dịch từ một xã hội nông nghiệp sang xã hội công nghiệp hồi cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX, hàng triệu công việc ở nông trại biến mất, thể hệ con cái của các nông dân mất nghiệp đã di cư đến các thị trấn, thành phố và cuối cùng đã tìm thấy các loại công việc mới trong các nhà máy dệt, nhà máy giày và nhà máy ô tô, và cả nhân viên trong các cửa hàng. Những nỗi lo ngại như thế vẫn duy trì dai dẳng sang đến tận kỷ nguyên công nghiệp hiện đại. “Báo cáo về ba cuộc cách mạng”, được chấp bút bởi một nhóm tác giả xuất sắc, trong đó bao gồm hai người đoạt giải Nobel, đã lập luận rằng nước Mỹ đang trên bờ vực sụp đổ về kinh tế và xã hội vì tự động hóa công nghiệp sẽ phá hủy hàng triệu việc làm. Bản báo cáo đó đã được chuyển tới Tổng thống Lyndon Johnson vào tháng 3 năm 1964. Chưa có cuộc cách mạng nào trong số đó biến thành hiện thực.

Trong những năm sắp tới, khi tự động hóa đẩy bật hàng trăm triệu việc làm ra khỏi vị trí, một số người sẽ làm việc kiểu sát cánh bên rô-bốt, thành “cộng sự rô-bốt” (cobot) – một thuật ngữ để miêu tả việc con người cộng tác với rô-bốt sẽ hiệu quả hơn là con người hoặc rô-bốt hoạt động riêng rẽ. Một công nhân kho hàng trước đây chỉ nâng và xếp các vật thể có thể trở thành một nhân viên vận hành rô-bốt giám sát dòng công việc, bảo trì và vận hành máy bay không người lái, và sửa chữa khi máy móc mắc sai lầm. Những công việc sáng tạo mới sẽ nảy sinh. Giáo sư trường MIT Erik Brynjolfsson nói: “Có vô số việc con người có thể làm tốt hơn máy móc. Những công việc mới sẽ thiên về khía cạnh sáng tạo. Con người có thể tập trung nhiều hơn vào kết nối với con người và tư duy nhiều hơn. Tôi nghĩ rằng nền kinh tế của chúng ta không hề thiếu những việc chỉ có thể do con người đảm nhiệm, và tôi nghĩ rằng điều đó sẽ còn chính xác suốt nhiều thập niên. Sẽ có những gián đoạn rất lớn, nhưng sẽ không thiếu việc cho con người.”

Đúng, sẽ có những công việc mới, nhưng điểm khác biệt lần này chính là quy mô và nhịp độ của sự đổ vỡ đó. Đây sẽ không phải là một kiểu “địa ngục trần gian” kiểu Verhoeven^[9], nơi rô-bốt giành mọi công việc, hàng hàng lũ lũ người thất nghiệp lang thang cùng trời cuối đất kiếm cái ăn và tìm chốn trú thân. Nhưng lần này, sự gián đoạn sẽ ở một quy mô khiến những nền kinh tế bị ảnh hưởng phải mất nhiều thập niên để xử lý những đám đông nhân công bị mất việc, có thể là tạo ra những loại công việc mà chúng ta chưa thể tưởng tượng nổi, hoặc chính quyền sẽ phải trả cho người dân một mức lương đủ sinh sống.

[9] . Ở đây nhắc đến đạo diễn, biên kịch và nhà sản xuất phim Paul Verhoeven, ông nổi tiếng ở cả Hà Lan và Hollywood với những bộ phim bi kịch và khoa học viễn tưởng, với những cảnh bạo lực, tình dục và châm biếm xã hội. Một số phim nổi bật của ông: Basic Instinct (Bản năng gốc, năm 1992), Hollow Man (Người rỗng, năm 2000), Elle (năm 2016)... (ND)

Hãy thử nghĩ: trên toàn cầu, tính đến năm 2020, khoảng 3 triệu rô-bốt công nghiệp sẽ được đưa vào sử dụng trong các nhà máy, gấp hơn hai lần so với số lượng chỉ bảy năm về trước. Đó không phải một điểm lành với các công nhân nhà máy và kho hàng. Nhiều nhà bình luận từ lâu đã lo ngại rằng các phương tiện giao thông tự hành sẽ cướp mất công việc của 3,5 triệu tài xế xe tải và nhiều hơn thế nữa từ hàng triệu tài xế taxi. Việc Amazon ký kết hợp tác với Toyota để phát triển một loại xe tải giao hàng tự-lái sẽ đẩy nhanh hơn nữa quá trình chuyển đổi này. Trong ngành khách sạn, năm 2018, Amazon bắt đầu cung cấp cho Marriott các loa thông minh Echo có trợ lý Alexa, nhờ vậy khách hàng có thể đặt một chiếc bánh kẹp từ dịch vụ phòng, yêu cầu thay khăn mới từ bộ phận quản gia, hoặc lấy các gợi ý món cho bữa tối, tất cả đều không cần sự trợ giúp từ con người. Và còn được bao lâu nữa trước khi những chiếc khăn tắm ấy được chuyển tới tận phòng nhờ một chiếc xe đẩy rô-bốt?

Tuy vậy, AI còn có thể gây ra nhiều thiệt hại hơn thế. AI đang trở nên đủ thông minh để thay thế những công việc mà người ta nghĩ là “mình đồng da sắt” trước công nghệ. Chẳng hạn: các chương trình AI giờ đây có thể làm một số công việc vốn chỉ dành riêng cho các luật sư mới vào nghề, chuyên viên ngân hàng, người viết thông cáo báo chí, và thậm chí trong vài trường hợp là việc của bác sĩ. Các nhà nghiên cứu ở Đại học Stanford đã phát triển một thuật toán có thể dùng các phim X-quang chụp ngực để chẩn đoán viêm phổi chuẩn hơn cả bác sĩ X-quang. Năm 2017, CEO ngân hàng Deutsche là John Cryan đã dự đoán rằng cuối cùng,

chúng một nửa trong số 97.000 nhân viên của công ty có thể sẽ mất việc vào tay máy móc. Năm 2017, Dreamwriter – một rô-bốt viết tin của Tencent, đã tạo ra 2.000 tin bài liên quan đến tài chính hoặc thể thao mỗi ngày.

Ngay cả các nghệ sĩ và nhạc sĩ cũng bị gắn mục tiêu sau lưng. AIVA Technologies – một startup ở Luxembourg, đã tạo ra phần mềm AI sáng tác những nhạc phẩm jazz, pop và nhạc cổ điển được sử dụng làm nhạc nền trong phim điện ảnh, trò chơi điện tử và quảng cáo. Nhờ đọc qua một cơ sở dữ liệu cực lớn là những tác phẩm cổ điển của Bach, Beethoven, Mozart và các tên tuổi vĩ đại khác, phần mềm nắm bắt các khái niệm của lý thuyết âm nhạc, và sau đó sáng tác trên bản nhạc hần hoi. Có hiệu quả không? Công ty nói rằng khi họ đề nghị một số nhạc sĩ chuyên nghiệp nghe các tác phẩm của AIVA, không ai đoán ra nổi đây là nhạc phẩm của một chiếc máy tính. Vậy thì một nhạc sĩ mất việc phải làm gì? Lại học hành và trở thành một bác sĩ X-quang, để rồi nhận ra rằng kỹ năng ấy cũng đã bị một chiếc máy tính vượt mặt?

Tính đến nay, cửa hàng Amazon Go, những nhà kho tự động hóa, các xe tải giao hàng tự lái chỉ là những dấu hiệu cảnh báo sớm về một làn sóng công nghệ mới sẽ khiến hàng trăm triệu việc làm trở nên lỗi thời trên khắp thế giới. Với hầu hết mọi người, những con rô-bốt kèm theo tờ quyết định sa thải vẫn chưa xuất hiện, nhưng mọi dấu hiệu đều chỉ về một sự thực rằng chúng đang tới, ngoại trừ những người tồn tại trong một số ngành nghề nhất định có khả năng “cách điện”, thường là những công việc mang tính tương tác cá nhân rất cao (high-touch) hoặc thành phần cảm xúc chiếm đáng kể.

Một số người mất việc sẽ tìm thấy việc mới, những người khác sẽ sống nhờ vào thu thập cơ bản được cung cấp bởi chính phủ của họ, những người khác nữa sẽ vẫn hướng vào các công việc mang tính thời vụ, ít gắn kết^[10], cố gắng trang trải cuộc sống theo mọi cách có thể. Tất nhiên, một cách để làm việc này chính là khởi tạo một cơ ngơi bán hàng trên Amazon.

[10] Nguyên văn là “gig economy”, trong đó người lao động tìm kiếm những công việc tạm thời, ít gắn kết, ở đó họ duy trì sự độc lập và linh hoạt, còn các công ty có xu hướng thuê những người làm việc tự do thay vì sử dụng lao động toàn thời gian, ký hợp đồng lâu dài.

Tuy vậy, điều đó cũng đồng nghĩa với việc phải cạnh tranh trực tiếp với bánh đà AI vốn không khoan nhượng của Amazon.

Khiêu vũ cùng quỷ dữ

John Morgan tiếc nuối nhớ lại những tháng ngày điều hành một cửa tiệm lướt ván điều trên bờ biển Tây Ban Nha. Những âu lo ghê gớm nhất suốt những năm nắng nôi đủ cả 12 tháng, ở vai trò một nhà bán lẻ nhỏ, chỉ là đảm bảo anh tích lũy đủ số lượng các bộ đồ The NorthFace, Patagonia và các cơ sớ phải đủ lớn để thu hút dân lướt sóng đến cửa tiệm trên bãi biển của anh. Ngày nọ, một người bạn gửi cho Morgan (người này yêu cầu không sử dụng tên thật vì sợ phải đối diện với mặt xấu xa của Amazon) thông tin về một khóa học bán hàng trên Amazon. Mọi thứ có vẻ thật đơn giản. Chỉ cần chọn danh sách 100 mặt hàng bán chạy nhất trên Amazon, sửa sang chút chút về thiết kế, tìm một nhà sản xuất ở Trung Quốc để làm hàng rẻ hơn, và rồi tự bán sản phẩm dưới thương hiệu riêng trên trang Amazon.com. Sau đó, dành chút thời gian thử nghiệm các thuật ngữ tìm kiếm trực tuyến để lôi kéo khách hàng đến trang sản phẩm của mình và nhìn tiền chảy vào. Morgan cắn câu ngay.

Morgan đóng cửa hàng lướt ván trượt và trở về quê cũ London, năm 2013, anh bắt đầu bán các bộ đồ du lịch trên Amazon. Morgan là một thành viên trong khoảng 2 triệu người bán hàng bên-thứ-ba trên Amazon – những người bán lẻ bày hàng trên trang web và trả cho công ty một khoản phí đặc quyền. Thoạt tiên mọi việc suôn sẻ đúng như Morgan kỳ vọng. Đến năm 2016, anh đã có lãi từ khoản doanh thu năm là 1 triệu đô-la nhờ bán các túi vuông du lịch, các túi đựng bằng nhựa tiện mang đi để đóng gói quần áo, đồ vệ sinh cá nhân, nhờ vậy giúp các lũ khách nhồi nhét được thêm chừng 1/3 tư trang vào các va-li.

Thành công của Morgan không thể qua mặt những thuật toán AI của Amazon luôn sát sao theo dõi. Những người chỉ trích buộc tội rằng công ty liên tục giám sát xem những danh mục sản phẩm

nào bán chạy trên trang web, và nếu những gì tận mắt chứng kiến khiến công ty thích thú, Amazon liền tạo ra thương hiệu riêng cho mặt hàng ấy để cạnh tranh (Amazon phủ nhận việc này). Một ngày năm 2016, Morgan thức dậy và phát hiện ra rằng Amazon đã bắt đầu bán bộ đồ vệ sinh cá nhân cho du lịch với giá 22 đô-la. Bộ của Morgan bán với giá 35 đô-la. Morgan nhớ lại: “Chỉ qua một đêm, họ đã giết chết dòng sản phẩm của tôi.” Doanh nghiệp phải bỏ ra 15 đô-la để sản xuất một túi đồ. Nếu bán ra 22 đô-la cho bằng với giá của Amazon, lợi nhuận của Morgan sẽ biến mất, vì anh còn phải trả cho gã khổng lồ trực tuyến này chừng 7 đô-la tiền phí để có quyền bán mỗi túi đồ trên Amazon.com và để công ty xử lý kho hàng, vận chuyển Prime.

Những rắc rối của doanh nhân này chỉ vừa mới bắt đầu. Khi Amazon đưa ra dòng túi đồ du lịch của riêng mình, công ty đăng ở vị trí trên cùng trong trang sản phẩm của Morgan – khối bất động sản giá trị nhất của anh. Việc đặt sản phẩm ở đây, không thể tránh khỏi, sẽ lôi kéo sự chú ý của người mua hàng từ sản phẩm của Morgan sang Amazon. Để hiển thị nổi bật trên trang web của Amazon, Morgan phải trả cho Amazon hàng nghìn đô-la để sở hữu các thuật ngữ tìm kiếm trực tuyến như “travel pouch” (túi đồ du lịch), “toilet kits” (bộ vệ sinh cá nhân), “suitcase space saver” (bộ tiết kiệm diện tích va-li). Như thế tức là khi một người mua hàng gõ một trong những thuật ngữ ấy, họ sẽ thấy một trang có sản phẩm của Morgan ở gần đầu trang. Ngược lại, Amazon có thể ban cho sản phẩm của riêng họ những vị trí niêm yết đặc địa nhất, miễn phí. Thật khó mà cạnh tranh nổi với một người bán hàng sở hữu lợi thế kiểu đó. Morgan nói: “Họ có mọi dữ liệu. Họ biết là anh đang sử dụng nhà máy nào ở Trung Quốc, và họ có mọi dữ liệu chuyển hàng của anh. Họ biết anh bán được bao nhiêu sản phẩm ở những thị trường nào. Và họ có nền tảng quảng cáo riêng mà họ có thể sử dụng để chiếm vị trí và vượt trội so với chính anh. Về cơ bản, họ đang chiếm luôn lượng khách ghé thăm trang web của anh.”

Để sống sót, Morgan đã là một việc mà mọi doanh nghiệp can đảm đã làm khi đối mặt với tai họa: anh đặt cược gấp đôi. Morgan cắt giảm cực nhiều chi phí các túi đồ của mình bằng cách chuyển mảng dịch vụ khách hàng ra thuê làm bên ngoài, tuyển hai người nghe điện thoại ở Phillipines, anh chỉ phải trả một nửa so với mức chi phí trước đây, và bằng cách thuê các chuyên gia thiết kế ở Đông Âu với chi phí chỉ bằng một nửa để thiết kế đồ họa cho trang web. Morgan cũng thay đổi chiến lược, cố gắng dùng số lượng bù đắp lại phần lợi nhuận anh đã mất vào tay Amazon. Vậy nên, để mua thêm kho hàng, anh vay 300.000 đô-la từ Amazon (công ty

đóng vai trò như một ngân hàng cho những người bán hàng bên thứ ba, cho vay hơn 1 tỷ đô-la vào năm 2018), và cách này đã phát huy tác dụng. Doanh số bán hàng của Morgan tăng từ 1 triệu đô-la năm 2016 lên thành 2,5 triệu đô-la năm 2017, và anh đã có lãi trở lại. Thế rồi, tháng 1 năm 2018, các thuật toán của Amazon đột ngột quyết định rằng Morgan không đủ điểm tín dụng để được cho vay nữa, và không hề báo trước, họ từ chối gia hạn khoản vay. Đó là một quyết định đưa ra bởi máy móc trong hộp đen, và không thể khiếu nại. “Tôi không hiểu tại sao thuật toán lại đưa ra quyết định đó, và cũng không có ai để mà nói phải quấy, cái đấy mới điên người,” Morgan nói. “Họ hoàn toàn khiến tôi khốn đốn, thêm một lần nữa.”

Như miêu tả là “một năm căng thẳng phát rồ”, anh chàng quê gốc London dành phần lớn năm 2018 để tìm mọi cách trả hết nợ cho Amazon, với lãi suất cực nặng là 12%. Vì đã dùng phần lớn tiền đổ vào kinh doanh để trả sạch nợ, anh không còn tiền mặt để mua thêm kho hàng cần thiết để duy trì doanh số tăng trưởng nữa. Tuy vậy, câu chuyện của Morgan không kết lại theo kiểu anh tắt đèn, bỏ cuộc. Anh mất chín tháng để trả hết nợ cho Amazon, sau đó Morgan đã đảm bảo được khoản vay 500.000 đô-la từ một người bạn – cũng là một bên bán hàng thứ ba trên Amazon. Việc làm ăn của anh trở lại con đường khấm khá, sinh lời.

Morgan nói: “Tôi không thể chịu nổi khi Amazon trở thành kẻ bắt nạt ở sân chơi, vì chúng ta không thể đấu lại với họ. Họ nắm trong tay một lợi thế bất công.” Thế nhưng, doanh nhân này nói anh yêu việc làm ăn của mình, có ở đâu mà một doanh nghiệp nhỏ lại tiếp cận được với tận 300 triệu khách hàng trên khắp toàn cầu? Và anh sẽ không đánh đổi nó lấy bất cứ tiệm bán ván trượt nào khác trên những bãi biển đầy nắng ở Tây Ban Nha. Anh tổng kết lại trải nghiệm của mình, nói rằng bán hàng trên Amazon chẳng khác nào “khiêu vũ cùng quỷ dữ”.

Trải nghiệm của Morgan nằm ở trọng tâm của cuộc tranh cãi nảy lửa xem liệu có phải Amazon đang giết chết các doanh nghiệp nhỏ hay không. Vì Amazon chính là “đứa trẻ to xác nhất” trên mạng, nên thường bị oán trách vì đe dọa sự tồn vong của các doanh nghiệp kiểu truyền thống, lâu đời. Tháng 3 năm 2018, Tổng thống Trump đã đăng trên Twitter rằng Amazon đang đẩy nhiều nghìn nhà bán lẻ vào cảnh mất nghiệp. Viện Nghiên cứu về Khả năng Tự lực tại Địa phương (Institute for Local Self-Reliance) – một viện nghiên cứu thiên tả chuyên bảo vệ và giúp những cộng đồng địa phương trở nên vững mạnh hơn đã so sánh Bezos với “một nhà đại tư bản đường sắt thế kỷ XIX kiểm soát xem những

doanh nghiệp nào ra được thị trường và họ phải trả những gì để có mặt ở đó,” và lập luận rằng Amazon tiếp liệu cho sự suy giảm nghiêm trọng số lượng các doanh nghiệp bán lẻ độc lập.

Thật khó để chứng minh hay bác bỏ lập luận đó nếu chỉ nhìn vào các số liệu thống kê. Một số nghiên cứu cho thấy rằng số lượng doanh nghiệp nhỏ ở nước Mỹ đang tăng lên, mặc dù số liệu đó là từ vài năm trước. Và những nghiên cứu ấy không cho biết số lượng các nhà bán lẻ nhỏ trên Phố Main cạnh tranh với Amazon.

Tuy vậy, các bằng chứng qua lời kể lại gợi ý rằng có những doanh nghiệp nhỏ lẻ thực sự bị tổn thương vì gã khổng lồ thương mại điện tử này. Khu Đông Hampton – một địa điểm nghỉ dưỡng bên bờ biển dành cho 1% cư dân New York, có rất nhiều khách hàng bọn bạc, thế mà Sneakerology – một cửa hàng trên Phố Main bán giày dép thể thao và thông dụng thời thượng đã không thể thu hút đủ khách hàng và phải đóng cửa vào cuối năm 2018. Khi được hỏi chuyện gì đã xảy ra, quản lý cửa hàng nói rằng Sneakerology không thể cạnh tranh được với các cửa hàng online, cộng thêm việc các nhà sản xuất không gửi cho họ những mẫu giày được chuộng nhất, vì khối lượng hàng hóa của họ không đủ lớn. Nếu các doanh nghiệp này không thể nào khác biệt hóa bản thân, cũng không có sự hiện diện thật mạnh trên mạng, rất có thể số mệnh của họ sẽ tan thành tro bụi.

Ở đầu bên kia của phổ là cửa hàng kim khí Reader's ở Dobbs Ferry, New York, một doanh nghiệp gia đình làm ăn phát đạt, đã phục vụ cộng đồng suốt hàng chục năm. Reader's tọa lạc chỉ cách một siêu thị Home Depot vài dặm, và tất nhiên khách hàng có thể mua hầu hết các sản phẩm có trong kho hàng của Reader's ngay trên Amazon với giá thấp hơn, nhưng cửa hàng kim khí nho nhỏ bản địa cung cấp một thứ mà đại siêu thị kia và Amazon không thể có: dịch vụ chu đáo, tận tình. Hãy cứ nhờ một nhân viên bán hàng (đó bạn tìm thấy) ở Home Depot chỉ dẫn thêm, khá lắm chúng ta cũng chỉ có thể nhận được một cái khoát tay mơ hồ về phía dãy đồ nào đó đông đúc, nơi mà sản phẩm chúng ta nhắc đến có thể tồn tại, hoặc không. Tại Reader's, các nhân viên bán hàng thân thiện sẽ không chỉ đi cùng bạn để tìm các mặt hàng bạn cần, mà còn kiên trì tư vấn xem loại vòng đệm nào phù hợp để sửa các bồn rửa bị rò nước, hoặc loại sơn bề mặt nào thì phù hợp cho tủ bếp và cách sơn ra sao. Mặc dù nhìn chung giá cả ở Reader's cao hơn một chút so với Home Depot hay Amazon, nhưng các khách hàng trung thành của cửa hiệu nho nhỏ sẵn sàng trả khoản nhỉnh hơn để đổi lại trải nghiệm tốt đẹp.

Các doanh nghiệp nhỏ sở hữu ưu thế nào đó, bất kể là dịch vụ tận tình chu đáo hay sản phẩm thủ công (chẳng hạn: phô mai làm tại nông trại, không thể dễ dàng bán rộng rãi trên Amazon) chắc sẽ vẫn làm ăn ngon lành, kể cả khi Amazon vẫn tiếp tục lớn mạnh và hút thêm dưỡng khí ra khỏi môi trường bán lẻ. Một số doanh nghiệp dịch vụ cũng sẽ được miễn nhiệm (cứ thử kiểm chỗ mà cắt tóc hay xăm hình trên Amazon xem!) Tuy vậy, với thực tế là Amazon kiểm soát gần 40% toàn bộ thương mại trực tuyến, hầu hết các đơn vị bán hàng nhỏ muốn tồn tại sẽ phải tìm ra cách bán hàng trên nền tảng của gã khổng lồ bán lẻ này. Nhưng đúng như John Morgan đã vật vả khổ sở rồi mới ngộ ra: đây là một trò chơi cắt cổ. Các doanh nghiệp không chỉ phải cạnh tranh với Amazon, mà là cạnh tranh với hơn 2 triệu doanh nghiệp nhỏ lẻ trên khắp thế giới cũng bán hàng trên Amazon.com.

Để tự bào chữa, Amazon muốn chỉ ra rằng chính hơn 2 triệu doanh nghiệp vừa và nhỏ bán hàng trên trang web của công ty đã tạo ra (như số liệu ở phần trước từng nói) hơn 1,6 triệu việc làm trên toàn cầu, và 25.000 công ty trong số này có doanh thu từ 1 triệu đô-la trở lên. Nói rằng những nhà bán lẻ này đã trở thành một phần quan trọng cho mảng kinh doanh trực tuyến của Amazon vẫn còn là quá nhẹ. Trong lá thư gửi cổ đông năm 2018, Bezos viết rằng kể từ năm 1999, doanh số của các nhà bán lẻ bên-thứ-ba đã tăng trưởng nhanh gấp đôi so với doanh thu trực tuyến của chính Amazon. Với những con số như thế, thật khó mà lập luận rằng Amazon đang giết chết các doanh nghiệp nhỏ lẻ đến mức như những người chỉ trích đang buộc tội. Và một điều chính những người chỉ trích này không hiểu ra: giết chết các doanh nghiệp nhỏ là việc Amazon không hề mong muốn, vì họ mang lại cho tập đoàn biên lợi nhuận còn cao hơn cả mảng thương mại trực tuyến truyền thống của chính Amazon. Đó là vì Amazon lấy của những doanh nghiệp như John Morgan mức phí kén xù trên hầu như mọi hạng mục: tính trung bình, là 15% giá bán lẻ của một sản phẩm, tiếp đó là chừng 15% khác với những sản phẩm sử dụng dịch vụ kho bãi và vận chuyển “hoàn thiện bởi Amazon”. Một nhà đầu tư ở một quỹ tư nhân (muốn giữ kín danh tính) nói rằng việc để các doanh nghiệp độc lập bán hàng trên Amazon chính là một trong những mảng kinh doanh tăng trưởng lớn nhất của Amazon, và dự đoán rằng mảng này sẽ còn tăng lên gấp 10 lần trong thập niên tiếp theo.

Với các nhà bán lẻ bên thứ ba, những khoản phí ấy là mức giá quá đáng, nhưng đổi lại, họ được quyền tiếp cận số lượng khách hàng khổng lồ, cộng thêm tính khả tín mà cái tên Amazon mang lại. Có lần, tôi đã đặt mua trên Amazon một cánh cổng bằng gỗ tuyệt

tùng để lắp trong vườn, khi hàng đến, tôi nhận ra đây không phải thứ tôi mong muốn. Sản phẩm được bán bởi một bên bán lẻ thứ ba trên Amazon, khi tôi muốn trả lại hàng, người bán nói rằng cánh cổng 140 đô-la này không thể hoàn lại. Tôi gọi cho Amazon, và họ xác nhận rằng nhà bán lẻ không chấp nhận hoàn hàng, nhưng hỏi tiếp rằng tôi thấy cánh cổng có chỗ nào không ổn. Tôi đáp là tôi không thích nó thôi. Không hề ngưng lại, vị đại diện của Amazon nói rằng cô sẽ hoàn lại 140 đô-la vào thẻ American Express của tôi, và bảo thêm là tôi có thể giữ lại cánh cổng, đến tận hôm nay món hàng vẫn ngự trong tầng hầm của tôi. (Nếu ai cần cánh cổng bằng gỗ tuyết tùng, cứ ra giá nhé, tôi xin hoan nghênh).

Một số doanh nghiệp nhỏ phát hiện ra rằng Amazon có thể mang lại thành công hoặc giết chết một sản phẩm. Robert Wang, nhà sáng chế Instant Pot – một loại nồi điện đa năng, có thể làm nồi hấp, nồi áp suất và nồi nướng, đã chứng kiến doanh số của mình ào ạt cho đến năm 2010, khi ông niêm yết sản phẩm trên Amazon. Các cây bút ẩm thực, các đầu bếp bắt đầu viết các đánh giá tích cực về thiết bị này: nó có thể giảm bớt hàng tiếng đồng hồ để nấu món thịt hoặc đậu. Doanh số bán hàng bắt đầu tăng cao, và Instant Pot cuối cùng đã trở thành một siêu bom tấn. Tính đến đầu năm 2019, sản phẩm đã thu về 31.021 lượt đánh giá với số điểm trung bình là 4,5 sao. Có thời điểm, khoảng 90% doanh số bán hàng của sản phẩm đã chảy qua Amazon. Như CEO Wang chia sẻ với tờ *New York Times*: “Không có Amazon, chúng tôi không có ngày hôm nay.”

Thế nhưng có một ông Wang thì lại có tới hàng trăm doanh nghiệp khác không hề mọc mũi sủi tăm trên Amazon. Thường thấy hơn là những doanh nhân tràn trề hy vọng, duy trì công việc thường nhật trong khi bán sản phẩm trên Amazon vào thời gian rảnh. Một số đã bị tiêu diệt khi Amazon quyết định cạnh tranh trực tiếp với họ bằng cách tung ra sản phẩm tương tự. Những người khác thì tai bay vạ gió bởi “luật rừng”, khi các nhà bán lẻ khác bày đủ thứ chiêu trò để cạnh tranh với nhau, đôi khi hợp đạo lý, lắm lúc thì không. Đó là một thế giới nhan nhản những đánh giá ngụy tạo, sản phẩm giả mạo và trang web bị tấn công. Có những bên bán hàng thứ ba vô liêm sỉ đã vu vạ bằng cách gửi tới Amazon những cáo buộc về đối thủ của mình, khiến gã khổng lồ thương mại điện tử này treo tài khoản của nạn nhân cho đến khi khiếu nại được giải quyết ổn thỏa. Với nhiều người bán, bị Amazon treo tài khoản chẳng khác nào lãnh án tử hình.

Một điều mà nhiều doanh nghiệp nhỏ lẻ bán hàng trên Amazon cũng dần nhận ra, đó là họ không chỉ cạnh tranh với hơn 2 triệu

bên bán thứ ba đã có mặt trên trang web, mà với quân đoàn gồm vô số những sản phẩm vẽ ngoài tựa tựa do chính Amazon tạo ra, nào hàng gia dụng, quần áo, thực phẩm và đồ điện tử. Những sản phẩm này xuất hiện với nhiều tên gọi, nên thường thì người mua hàng thậm chí còn không nhận ra là họ đang mua sản phẩm được tạo ra và bán bởi Amazon.

Lợi thế mà Amazon có được (và nhân tố này càng tạo điều kiện cho những phản nản nghiêm trọng nhất về quyền năng của Amazon): Amazon sở hữu mọi dữ liệu về sản phẩm và định giá chạy qua nền tảng thương mại điện tử của mình. Phần mềm AI của Amazon nghiền vụn dữ liệu gần như trong thời-gian-thực, và sắp xếp giá cả và kho hàng cho các sản phẩm của riêng Amazon tương ứng với định giá, mức độ sản phẩm có sẵn, sản phẩm yêu thích, lịch sử đặt hàng, biên lợi nhuận kỳ vọng, và các nhân tố khác nữa.

Amazon tuyên bố rằng công ty không hề sử dụng dữ liệu của bất cứ người bán hàng nào để giành lấy lợi thế cạnh tranh. Tuy vậy, như thế cũng không có nghĩa là công ty không hề sẫm soi kỹ càng dữ liệu ở các hạng mục sản phẩm khác nhau: pin AAA tiêu thụ thế nào? Áo nỉ có mũ trùm màu xám cho nam giới ra sao? Công ty cũng có những lợi thế khác nữa. Hồi cuối năm 2018, Amazon bắt đầu quảng bá các thương hiệu riêng của mình ở phần chân trang của một đối thủ dưới tiêu đề “Sản phẩm tương tự từ thương hiệu của chúng tôi.” Bấm vào đường dẫn này, người mua hàng được đưa tới trang sản phẩm thuộc nhãn hiệu riêng của Amazon. Tính đến nay, các sản phẩm thuộc thương hiệu riêng của Amazon mới chỉ đóng góp tỷ lệ rất nhỏ trong doanh số bán hàng của công ty, nhưng danh mục thì đang lớn dần lên và trở thành mối đe dọa.

Tất nhiên, ngoài các sản phẩm thuộc nhãn hiệu riêng, Amazon cũng bán những sản phẩm công ty mua trực tiếp từ các nhà sản xuất và nhà bán buôn. Đây chính là mảng bán lẻ cốt lõi của công ty. Trong địa hạt này, Amazon cũng cạnh tranh với các nhà bán lẻ độc lập, và có những điều đã thay đổi, một cách bất công. Năm 2016, ấn phẩm phi lợi nhuận *ProPublica* đã chủ trì một cuộc điều tra về thuật toán định giá của Amazon. Cuộc điều tra truy dấu 250 sản phẩm thường xuyên được mua trong suốt vài tuần để xem các sản phẩm nào được lựa chọn ở những vị trí sáng giá nhất trên các giá hàng ảo của Amazon (cái gọi là “hộp mua” bung ra đầu tiên ở vai trò sản phẩm gợi ý). Hộp mua chính là khối bất động sản bán lẻ giá trị nhất trên Internet thời nay. *ProPublica* phát hiện ra rằng trong 3/4 trường hợp, Amazon ưu ái cho sản phẩm công ty này bán trực tiếp hơn là mặt hàng của các nhà bán lẻ độc lập trên

trang web. Đơn cử ví dụ: một tuýp keo Loctite do Amazon bán trực tiếp bung ra trong hộp mua với giá 7,80 đô-la, mặc dù các bên bán hàng thứ ba cũng cung cấp sản phẩm tương tự với mức giá thấp hơn 10% kèm giao hàng miễn phí. Khi một người mua hàng nhấp để mua tuýp keo của Amazon, thương vụ bỗng dưng thành dở tệ vì phí giao hàng lên tới 6,51 đô-la, trừ *phi* bạn là hội viên Prime. *ProPublica* kết luận rằng các thuật toán của Amazon không hề khách quan, mà thiên về các sản phẩm Amazon bán trực tiếp. Có vẻ các thuật toán này cũng được thiết kế để lèo lái thêm nhiều người đăng ký hội viên Prime.

Amazon nói với *ProPublica* rằng ngoài giá, còn có nhiều yếu tố khác được đưa vào thuật toán hộp mua để đảm bảo rằng “khách hàng có được trải nghiệm tổng thể tối ưu”.

Vì bán hàng trên Amazon phức tạp và đảo điên đến thế, không có gì ngạc nhiên khi cả một ngành công nghiệp gồm các nhà tư vấn và công ty luật đã nổi lên để tư vấn cho người bán hàng phương pháp sinh tồn trong khu rừng Amazon. Chris McCabe từng làm việc tại Amazon suốt sáu năm, chuyên tư vấn cho người bán hàng bên thứ ba trước khi thành lập hãng tư vấn riêng của anh có trụ sở ở Boston. Việc làm ăn rất khấm khá, mà chỉ thuần túy nhờ số lượng những người bán vi phạm các quy định của gã khổng lồ thương mại điện tử. Nếu Amazon nhận được khiếu nại về một người bán lẻ nào đó tiêu thụ hàng giả, nhái, giao nhầm hàng, vận chuyển sản phẩm gây nguy hiểm hoặc đăng bài đánh giá giả mạo, dù cáo buộc có chính xác hay không, đại gia Amazon đều tạm treo tài khoản của người bán cho đến khi khiếu nại được giải quyết xong xuôi. McCabe nói: “Với Amazon, anh sẽ có tội tới chừng nào anh được chứng minh là vô tội, và thường thì điều đó đồng nghĩa với mất nghiệp. Đáng lẽ phải là vô tội trước khi bị chứng minh là có tội mới phải.” Amazon “bắt trước, hỏi sau”, vì họ đang bảo vệ khách hàng, đây là cuộc thánh chiến thiêng liêng của họ. Thật bất hạnh, người tốt cuối cùng lại bị lạm dụng bởi những kẻ xấu, những kẻ tạo ra những cáo buộc sai sự thật gửi tới Amazon để bóp nát một đối thủ.

Theo J. C. Hewitt ở hãng luật Vaughn Law, chuyên tư vấn cho người bán hàng bên thứ ba, có lần Amazon đã đóng tài khoản của một nhà bán lẻ mỹ phẩm trị giá nhiều triệu đô-la mà không nói năng hay giải thích gì cả. Hewitt kể: “Hóa ra là nhà bán lẻ này có nhiều tài khoản – một điều bị coi là tuyệt-đối-cấm trong luật của Amazon.” Công ty này buộc phải tìm đến nhà lập pháp địa phương để cầu cứu. Những than phiền về các vụ đóng tài khoản rất “đồng bóng” của Amazon đã lan rộng đến mức hồi mùa hè năm 2019,

Văn phòng Chống Độc quyền Liên bang Đức (Federal Cartel Office) đã đạt một thỏa thuận với Amazon, trong đó công ty hứa sẽ gửi cho tất cả các nhà bán hàng bên thứ ba trên toàn cầu một bản thông báo trong vòng 30 ngày trước khi đóng cửa một trang web bán hàng. Việc này hẳn nhiên giúp giải tỏa phần nào vấn đề của những người bán hàng vô tội bị đóng tài khoản, nhưng cũng tạo điều kiện để những kẻ bán hàng vô lương tâm lợi dụng thời hạn 30 ngày để lừa gạt người tiêu dùng bằng những thứ hàng hóa giả, nhái và sản phẩm kiểu treo đầu dê, bán thịt chó.

Khi gặp vấn đề, người bán hàng phải gọi đến trung tâm trợ giúp khách hàng của Amazon, nhưng không phải lúc nào cũng được hài lòng. Một người bán hàng muốn giấu danh tính (vì sợ sẽ chọc giận Amazon) miêu tả trải nghiệm ấy như sau: “Khi gặp bất cứ vấn đề gì, anh phải đối mặt với ai đó ở Amazon làm việc ở nước ngoài, và chính họ cũng không hiểu họ đang nói gì luôn. Thường thì anh còn hiểu rõ sự tình hơn cả họ, rồi anh phải bảo với họ rằng họ nên làm gì. Mấy người đó lạm dụng chúng tôi bằng chính sự bất tài của họ.”

Chỉ những người bán lẻ thành đạt nhất mới đủ khả năng tận hưởng dịch vụ khách hàng tuyệt vời của Amazon. Bằng cách trả khoản phí lên tới 5.000 đô-la mỗi tháng, người bán hàng có quyền tiếp cận với một đại diện dịch vụ khách hàng rất thông tuệ trên điện thoại, nói tiếng Anh chuẩn mực, và trên lý thuyết là thấu hiểu chuyện gì đang xảy ra. Đó là một mảng kinh doanh ngoài lề nhỏ nhắn, gọn gàng của Amazon. Chẳng hạn, công ty trả cho một đại diện kiểu này 50.000 đôla mỗi năm, và trung bình mỗi người phụ trách 25 tài khoản bán hàng. Như vậy, tính ra là hơn 1 triệu đô-la doanh thu mỗi năm trên một đại diện 50.000 đô-la. Biên lợi nhuận quá ngon lành! Như một người bán hàng cáu kỉnh đã nói: “Amazon đang bỏ đầu chúng tôi mỗi tháng hàng ngàn đô-la cho những thứ đáng ra họ phải làm miễn phí.” Tại sao người bán hàng chịu trả những khoản phí đắt đỏ này? Họ coi đó là một chính sách bảo hiểm. Nếu một tài khoản lớn bị tạm đóng, dù chỉ trong vài tuần, họ có thể đánh mất hàng trăm nghìn đô-la doanh thu.

Sự gia tăng số lượng nhà buôn Trung Quốc trên Amazon càng khiến những chính sách bảo hiểm này trở nên quý báu hơn. Những đầu thủ xấu bụng có thể ló ra từ mọi góc ngách trên thế giới, và phần đông người Trung Quốc đều lương thiện và cần cù, nhưng nhiều người bán hàng và nhà tư vấn trả lời phỏng vấn cho cuốn sách này đều nói rằng các nhà bán hàng bên thứ ba của Trung Quốc vốn khét tiếng là “đi tắt, đón đầu, vượt ẩu”. Một số người bán hàng nói rằng người Trung Quốc có thể vô phép vô tắc,

không đáng tin cậy và chủ động sử dụng các công nghệ gian lận để tấn công những người bán hàng khác trên Amazon. Trung Quốc thậm chí còn chủ trì những hội nghị quy mô cực lớn để người bán hàng học các chiêu trò (một số là gian lận) để bán hàng trên Amazon.

Nhiều người tham dự hội thảo là chủ sở hữu các nhà máy được cấp vốn lớn ở Trung Quốc, thường hay sản xuất sản phẩm cho những người bán hàng Mỹ và châu Âu trên Amazon.com, nhưng khi tận mắt chứng kiến những người đó làm ăn phát đạt thế nào, họ quyết định loại bỏ trung gian và bán hàng trực tiếp trên Amazon để kiếm nhiều tiền hơn. Amazon chủ động mời mọc những người bán hàng như vậy. Như đã nhắc tới ở phần trước, công ty cung cấp cho họ một dịch vụ vận chuyển riêng biệt (tên là Dragon Boat) để đưa sản phẩm của họ tới Mỹ, rẻ hơn mức các nhà bán lẻ của Mỹ phải chi cho dịch vụ chuyển hàng đường biển truyền thống. Tại sao lại có dịch vụ riêng biệt thế này? Bezos muốn trở thành nền tảng được lựa chọn của cực nhiều người bán hàng Trung Quốc muốn tiếp cận thị trường Mỹ. Đối thủ chủ yếu của Amazon ở đây chính là gã khổng lồ thương mại điện tử Trung Quốc: Alibaba, bán hàng sang Mỹ thông qua một nền tảng tên là AliExpress.

Chiến lược của Bezos chiều lòng người bán hàng Trung Quốc nhưng gây nản lòng cho những người bán hàng ở Mỹ và châu Âu, vì họ đang phải chứng kiến thị trường của mình bị Trung Quốc thôn tính. Người Trung Quốc, sau vài khởi đầu lạng lạng, đã trở nên tinh tế hơn về thiết kế sản phẩm, tìm kiếm trực tuyến và khác biệt hóa sản phẩm. Tính đến năm 2019, họ đã trở thành một nguồn lực khiến người ta phải hài lòng, họ tung ra sản phẩm trên Amazon với nhiều triệu đô-la chống lưng phía sau. Năm 2018, chừng 1/3 tổng số người bán hàng trên Amazon là của Trung Quốc, đồng thời chiếm 4 trong số 10 người bán hàng tốt nhất. Chỉ tính riêng trong năm 2017, đã có hơn 250.000 doanh nghiệp từ Trung Quốc bắt đầu bán hàng trên trang web này.

Trên các diễn đàn cho người bán hàng Amazon ở Mỹ và châu Âu (những chốn tụ họp trực tuyến riêng tư, nơi người bán hàng có thể trao đổi các câu chuyện và bí quyết) tràn ngập những lời kêu ca về một số kẻ xấu Trung Quốc bày trò lách luật. Tất nhiên, cũng có kêu ca về những nhà bán hàng Mỹ và châu Âu xấu bụng, nhưng đa số áp đảo là về Trung Quốc. Một trong những lời than phiền phổ biến nhất chính là trò đánh úp trang web. Ở đây, một tài khoản sẽ tấn công vào tài khoản của đối thủ và chiếm quyền trang đó trên Amazon. Trông thì có vẻ đúng là trang của người bán

hàng vốn dĩ, nhưng thực chất không phải. Kẻ tấn công đã kiểm soát trang này. Khi khách hàng Amazon mua hàng trên trang đó, họ không hề biết danh tính thật sự của người bán hàng.

Khi một người bán hàng nhận ra họ đã bị một người bán hàng Trung Quốc đánh chiếm trang web, anh ta viết thư cho người bán hàng kia để khiếu nại. “Họ chỉ cười vào mũi tôi và bảo có giỏi thì đến Trung Quốc mà tìm,” anh này kể lại. Tại sao anh ta lại không liên hệ với Amazon và yêu cầu họ gỡ trang Trung Quốc giả mạo này xuống? Tất nhiên có thể làm thế, nhưng anh ta sợ bị trả thù. Anh kể: “Tất cả những gì họ cần làm chỉ là báo cáo với Amazon rằng tôi đang bán hàng giả, thông tin này không đúng, nhưng Amazon sẽ gỡ trang của tôi xuống luôn. Công ty sẽ ‘tiền trạm hậu tấu’. Họ sẽ lập tức treo tài khoản của tôi 2-4 tuần, trong khi tôi phải trải qua một quy trình đánh giá.” Nghĩ thôi đã thấy sợ. Một ví dụ tương ứng ở thế giới của hàng thực tế sẽ là: anh đang điều hành một cửa hàng ăn nên làm ra trên Phố Main, thì bỗng dưng một thanh tra xuất hiện và bảo là anh phải đóng cửa cho đến khi một khiếu nại nào đó được giải quyết ổn thỏa.

Lý do chủ yếu mà các tin tặc chiếm trang của một đối thủ không phải là để đánh cắp doanh thu. (Mặc dù trên thực tế đúng là họ đang làm vậy). Mục tiêu tối thượng là đánh cắp dữ liệu bán hàng của đại lý khác, đây mới là “vàng” trong vũ trụ Amazon. Họ có thể thấy sản phẩm bán với giá bao nhiêu, kiểu dáng và màu sắc nào bán chạy nhất, các từ tìm kiếm quảng cáo nào phát huy hiệu quả nhất. Thay vì phải bỏ ra cực nhiều thời gian và tiền bạc để xây dựng một chiến lược quảng cáo trực tuyến thành công, những tay bán hàng lưu manh này chỉ ăn cắp dữ liệu nhờ tấn công vào một trang web.

Nếu cách này còn chưa ăn thua, một số tay bán hàng khác thậm chí đã trả tiền cho chính nhân viên Amazon để lấy dữ liệu. Ở Thái Nguyên, Amazon đã sa thải một nhóm nhân viên bán dữ liệu để nhận những khoản hối lộ từ 80 đô-la tới 2.000 đô-la từ những người bán hàng Trung Quốc muốn sử dụng dữ liệu để được xếp hạng cao hơn và nghiền nát đối thủ. Dữ liệu được bán bao gồm các chuẩn đo doanh thu nội bộ và địa chỉ email của người đánh giá. Ngoài ra, những thông tin bị đánh cắp cho phép người bán biết chính xác xem đối thủ của họ chi bao nhiêu vào các từ khóa quảng cáo, từ đây họ có thể trả cao hơn đối thủ chỉ một chút ít và giành những từ khóa này về tay mình. Làm như vậy, những kẻ cắp dữ liệu có thể phá hoại tan tác một đối thủ Amazon đang làm ăn khấm khá.

Một người bán hàng Amazon ở châu Âu thấy công việc làm ăn của mình co lại chỉ bằng một nửa khi các đối thủ Trung Quốc tấn công trang web của cô bằng phần mềm tự động (bot). Những kẻ tấn công mạng này liên tục tìm kiếm bằng các từ khóa quảng cáo của cô (cô đã trả tiền cao nhất để được sở hữu), sau đó bấm vào trang web của cô nhưng không mua sản phẩm. Các đối thủ cũng mua rất nhiều sản phẩm của cô, sau đó trả lại. Các thuật toán theo dõi liên tục của Amazon đưa ra kết luận: “Ê, người bán hàng này mua các từ khóa tìm kiếm này, và nhiều người mua hàng nhấp vào trang web của cô ta nhưng không ai mua sản phẩm, vậy thì sản phẩm của cô ta chắc phải dở tệ.” Do luôn đặt khách hàng lên vị trí hàng đầu, các thuật toán đã thả sản phẩm của cô xuống trang xếp hạng thứ 3 – nơi ít người lai vãng để mua hàng. Cô nói: “Một khi đã xuống đến trang 3 thì thôi mau mau mà đóng cửa, nghỉ hàng.”

Để cạnh tranh trên Amazon, người bán hàng cần phải có các bài đánh giá, nhưng số lượng này rất khó mà đạt đủ, trừ phi đi mua. Một số cửa hàng mua các đánh giá 5-sao giả cho sản phẩm của mình: có rất nhiều việc làm ăn gian lận kiểu này sinh sôi nảy nở trên trang Freelancer.com, Fiverr.com, Facebook thậm chí rất vui lòng được cung cấp những lời tán dương để đổi lấy tiền. Một đơn kiện gửi Ủy ban Thương mại Liên bang Hoa Kỳ (FTC) về một người bán thực phẩm ăn kiêng trên Amazon đã trích dẫn một email, trong đó chủ công ty đề nghị trả 1.000 đô-la cho bên cung cấp dịch vụ âm mưu kia, để tạo ra 30 đánh giá tích cực giả mạo, và đề nghị mối quan hệ hợp tác lâu dài để đánh giá sản phẩm của anh ta được duy trì ở mức 4,3 sao.

Loại đánh giá có sức công phá nặng nề nhất chính là vu cáo rằng đối thủ nào đó đang bán sản phẩm giả mạo. Trong nhiều ví dụ, Amazon đã đóng trang web bị cáo buộc giả mạo cho đến khi người bán hàng vô tội kia có thể chứng minh rằng mình làm ăn chân chính. Amazon đã kiện những người làm việc tự do viết ra các đánh giá giả mạo, nhưng hoạt động này vẫn là một vấn đề nghiêm trọng với công ty.

Và rồi, lại còn có những hội nhóm trao đổi đánh giá, trong đó người bán hàng cung cấp cho người viết đánh giá sản phẩm miễn phí để đổi lại bài miêu tả. Có một số người đánh giá rất tận tâm, nhưng nhiều người chỉ chăm chăm trục lợi, họ kiếm nhiều sản phẩm miễn phí đến nỗi không thể nào đánh giá cho đến nơi đến chốn được. Thêm nữa, những người đánh giá này có xu hướng chỉ viết bài tích cực, vì nếu mang tiếng là viết đánh giá tiêu cực, nguồn cung sản phẩm miễn phí sẽ cạn luôn.

Còn một mảnh “đánh quả” cực kỳ lạ lùng: có những người bán gian xảo sẽ tấn công vào trang của người bán khác để “chôm chĩa” các bài đánh giá. Clint Hedin là một người bán bên-thứ-ba thành công, đã bày bán đủ thứ, từ giày đinh đi trên cỏ, vòi phun tưới vườn đến thực phẩm chức năng. Một hôm thức dậy, anh nhận ra là một người bán hàng Trung Quốc đã được cấp phép từ Amazon để chuyển đổi hình ảnh và miêu tả sản phẩm trên trang bán vòi phun sang thành hình ảnh và miêu tả của ăng-ten siêu nét. “Khi người Trung Quốc kia chiếm một trang web, họ muốn đánh cắp các bài đánh giá trên trang. Tôi có 590 đánh giá vòi phun nước trong vườn, ở mức 4,5 và 5 sao. Như thế nghĩa là: nếu anh muốn bán ăng-ten, có trong tay 600 bài đánh giá sẽ giúp anh làm ăn ngon lành hơn nhiều. Không cần phải bày ra cả một chiến dịch marketing với người tiêu dùng. Đúng là điên, họ đang bán ăng-ten siêu nét, thế mà các đánh giá bằng video và hình ảnh đều là vòi phun nước.” Rõ ràng, nhiều người mua hàng chỉ nhìn vào số sao và số bài đánh giá chứ không bao giờ cuộn xuống để kiểm tra xem có đúng là các đánh giá nói về vòi phun tưới vườn chứ không phải là ăng-ten siêu nét không.

Việc tấn công này gây nhầm lẫn. Một số khách hàng nghĩ là họ mua ăng-ten lại nhận về vòi tưới, gây tổn hại tới danh tiếng người bán hàng của Hedin. Anh cố gắng bắt Amazon sửa lỗi, nhưng không có gì thay đổi. Dù Amazon đã đóng cửa trang web gian lận kia, nhưng Hedin nói rằng người bán hàng Trung Quốc vẫn hoạt động bằng các tài khoản ma, vừa mới biến mất nhưng đến hôm sau lại bung ra dưới một cái tên khác. Cuối cùng, anh quyết định không đăng bán sản phẩm của mình nữa, nhưng rồi Amazon lại nói rằng họ sẽ tính tiền lưu trữ các mặt hàng không bán trong nhà kho của họ. Hedin trả tiền để người ta chuyển trả lại anh chỗ vòi tưới còn tồn, sau đó anh quyên tặng cho một quỹ từ thiện địa phương, chịu mất hàng nghìn đô-la vì chuyện không may này.

Vấn nạn đánh giá giả mạo nặng nề đến mức Saoud Khalifar – một cựu giao dịch viên của Goldman Sachs, đã gây dựng được việc kinh doanh trên cơ sở này. Anh thành lập công ty FakeSpot sau khi đặt mua vài thiết bị tập luyện được đánh giá 5 sao trên Amazon, để rồi chứng kiến thiết bị ấy hỏng chỉ sau một tuần sử dụng. Anh quay lại, quan sát các đánh giá và để ý thấy rằng những đánh giá ấy có ngôn ngữ chắp ghép và các cụm từ lạ đời. Năm 2015, Khalifah thiết lập một trang web cho mình và các bạn bè, phân tích các đánh giá của Amazon qua ngôn ngữ kỳ quặc và những dấu hiệu biểu đạt gian lận khác, chẳng hạn những đánh giá 5-sao, chỉ một dòng có khả năng cao chỉ là ngụy tạo. Khi mua hàng ở Amazon, Khalifah sẽ cắt và dán đường dẫn (URL) của trang

đánh giá nào đó vào chương trình phần mềm của mình để xác định xem có phải giả mạo hay không.

Trang web của Khalifah được lan truyền rộng rãi, tính đến năm 2019, trang này đã phân tích hơn 4 tỷ đánh giá trên Amazon và các trang bán lẻ trực tuyến khác. Từ những gì quan sát được đến nay, anh ước tính chừng 30% đánh giá trên Amazon là đáng ngờ. Amazon sử dụng học máy để loại bỏ “hàng giả”, nhưng khối lượng đánh giá hằng ngày đăng trên trang web đang tăng nhanh đến nỗi rất khó để kiểm soát. Có thể làm gì đây? Những người tiêu dùng tinh tường nên cảm thấy hoài nghi nếu một sản phẩm nhận được quá nhiều đánh giá 5-sao, hoặc nhiều đánh giá quá ngắn, ngôn ngữ kiểu bợ đỡ na ná nhau. Một chiến lược là nhìn vào các đánh giá 3-sao, có lẽ đó là những phân tích chân thực nhất về ưu-nhược điểm của một sản phẩm. Chắc không có chuyện một kẻ bán hàng bất lương trả tiền để chỗ chuyên ngụy tạo đánh giá viết ra những nhận xét chỉ 3-sao, còn các đánh giá 1-sao thường được viết bởi những người lập dị thường than phiền rằng hộp các-tông giao hàng bị móp, hoặc sản phẩm không phải sắc xanh dương mà họ kỳ vọng, mà cũng không hiểu ý họ thực sự là gì.

Tất nhiên, đôi khi các đánh giá cáo buộc người bán hàng nào đó bán hàng giả, hàng nhái thực ra là chính xác. Tình trạng hàng giả này đã nghiêm trọng đến nỗi năm 2018, lần đầu tiên trong các tài liệu tài chính, Amazon đã đề cập rằng đây là vấn nạn đáng kể trên trang web. Một số doanh nghiệp đang kiện Amazon vì hành động chưa đủ quyết liệt để ngăn ngừa tình trạng hàng giả. Hãng xe sang Daimler (chuyên sản xuất xe hơi Mercedes-Benz) đã kiện Amazon vì cho phép những mẫu bánh xe vi phạm bằng sáng chế thiết kế của công ty được rao bán trên trang này. Và một gia đình ở Tennessee thì kiện Amazon vì họ mua phải một chiếc xe cân bằng tự động giả, phát lửa và khiến ngôi nhà của họ cháy rụi. Amazon đang nỗ lực nâng cấp các thuật toán AI để dễ phát hiện hơn hàng giả bán trên trang, nhưng từ nay đến lúc các chương trình đó trở nên thông minh hơn, các nhà buôn và khách hàng lương thiện vẫn phải đối mặt với hiểm nguy là bị những kẻ buôn gian bán lận che mắt.

Dù rõ ràng Amazon là một nguy cơ với những doanh nghiệp nhỏ không hiện diện trên web, nhưng công ty cũng đã tạo ra một chợ mua bán bùng nổ cho hơn hai triệu doanh nghiệp bán hàng trên trang web Amazon.com. Các doanh nghiệp đó có thể đối diện với sự cạnh tranh ngày càng tăng, không chỉ từ chính Amazon mà còn là tự cạnh tranh lẫn nhau, nhưng con số đó đang tiếp tục tăng lên, và nhiều doanh nghiệp làm ăn phát đạt. Khẳng định rằng

hàng nghìn nhà bán lẻ kiểu ông-bà-nhà-mình-hồi-xưa bị mất nghiệp, như Tổng thống Mỹ Donald Trump từng nói khi tại nhiệm được vài năm, mà không hề đặt vào bối cảnh xem công ty tương tác với các khách hàng nhà bán lẻ cực kỳ đa dạng của mình thế nào, thì quá lắm cũng chỉ là bóp méo, xuyên tạc.

Một mối đe dọa lớn hơn, nhãn tiền hơn chính là nguy cơ của Amazon đối với những nhà bán lẻ quy mô lớn, kiểu cửa-hàng-truyền-thống.

Cuộc chơi thiết bị bay không người lái^[11]

^[11] . Nguyên văn là “The Game of Drones”, tác giả chơi chữ để liên tưởng tới bộ truyện/ loạt phim đình đám The Game of Thrones (Trò chơi vương quyền). Trong phần này, đối với từ “drone”, người dịch dùng tráo đổi giữa vài phương án được sử dụng phổ biến: thiết bị bay tự hành, thiết bị bay điều khiển từ xa, thiết bị bay không người lái. (ND)

Tuyên bố của Amazon vào ngày 16 tháng 6 năm 2017 rằng công ty sẽ mua lại chuỗi bách hóa Whole Foods với giá 13,7 tỷ đô-la khiến toàn ngành phải run rẩy. Cổ phiếu bán lẻ sụt giá, các CEO sợ hãi, còn những người thông hiểu tình hình bắt đầu tranh luận với nhau xem kẻ nào sẽ phải bỏ mạng tiếp theo. Amazon đã dành hơn hai thập kỷ để tự xây dựng công ty trở thành nhà bán lẻ trực tuyến quyền lực nhất thế giới, vậy tại sao họ lại muốn đầu tư vào lĩnh vực bán lẻ kiểu cửa hàng-vật-lý – một ngành già nua, cũ kỹ với biên lợi nhuận mỏng như tờ giấy? Thêm nữa, Amazon biết gì về thái cực bên kia của ngành?

Đáp án cho hai câu trả lời ấy quá rõ ràng với những người ở nội bộ Amazon. Đầu tiên, tỷ suất tăng trưởng của ngành bán lẻ trực tuyến của Amazon ở thị trường Mỹ đang chậm lại – một điều không thể tránh khỏi với một công ty kiểm soát thị phần lớn đến thế, và vì vậy, Amazon không thể liên tục mở rộng với nhịp độ thần tốc đến thế mà không bước vào địa hạt bán lẻ truyền thống – một trong những chiến địa lớn tiếp theo cho công ty. Amazon là một gã khổng lồ trên mạng, nhưng tổng quy mô thị trường bán lẻ lại quá lớn (4.000 tỷ đô-la ở Mỹ) nên công ty chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong toàn bộ thị trường. Xét trên toàn cầu, thị trường này thậm chí còn lớn hơn, tổng cộng 25 tỷ đô-la hằng năm, và thị

phần của Amazon còn nhỏ hơn nữa: chỉ khoảng 1%.

Thứ hai, Bezos và dàn tướng tá của ông thích thử nghiệm những thứ mới mẻ. Jeff Wilke là giám đốc điều hành mảng thương mại điện tử, Prime và Whole Foods toàn cầu, ông kể một câu chuyện rất khiêm nhường về việc Amazon hiểu biết hạn chế đến thế nào về ngành thực phẩm trước khi mua chuỗi tạp hóa cao cấp này. Sau khi thương vụ mua lại được công bố, Wilke bay tới Austin dự cuộc họp toàn thể với nhân viên Whole Foods để giải thích về tư tưởng đằng sau thương vụ này. Wilke đứng trên sân khấu cùng CEO của Whole Foods là John Mackey, ông bày tỏ rằng ông kính trọng chuỗi bách hóa cao cấp này vì sáng chế ra hạng mục thực phẩm hữu cơ, nói thêm là có thể ông sẽ sống thọ hơn nhờ thực phẩm của Whole Foods, và cảm ơn Mackey cùng quý vị nhân viên đang ngồi bên dưới. Đến một lúc, ông quay sang Mackey và nói rằng ở khách sạn, ông đã ăn món salad rau diêm mạch, rằng 15 năm trước thôi, làm sao mà gọi được một món như thế. Mackey quay sang và bảo: “Jeff, hạt diêm mạch không phải là rau nhé.”

Kể lại về “tai nạn” này trong buổi phỏng vấn với tôi, Wilke mỉm cười và thừa nhận rằng Amazon còn nhiều điều phải học về bán lẻ kiểu của hàng vật lý, và rằng thương vụ mua lại Whole Foods sẽ giúp họ trèo lên đường cong học tập dốc đứng ấy. Trong ngành bán lẻ trực tuyến, số lượng sản phẩm bán ra có thể gần như vô hạn. Amazon chỉ tốn rất ít cho việc niêm yết hàng trăm triệu sản phẩm trên trang web, nhưng các cửa hàng vật lý sở hữu không gian kệ giá hữu hạn và chỉ có thể bố trí được vài nghìn, chứ không phải vài triệu sản phẩm. Các quản lý phải quyết định xem đặt cái gì lên giá hàng. Quyết định sai lầm thì doanh thu sẽ tổn hại. Trong một cuộc phỏng vấn với tôi hồi tháng 8 năm 2018, Wilke chia sẻ: “Giờ đây, khi chúng tôi đã sở hữu Whole Foods được một năm, tôi có thể nói với anh rằng tồn tại một khối lượng chuyên môn cực lớn trong buôn bán, trong cách bố trí mặt bằng các cửa hàng vật lý, trong việc mua bán các thứ cho hợp lý và quyết định đặt cái gì lên không gian kệ giá hữu hạn ấy.”

Lĩnh vực bán lẻ truyền thống đang trải qua một cuộc chuyển dịch ghê gớm, người ta đã phải đối diện với thay đổi lớn nhất trong ngành này khi Walmart đẩy hàng loạt cửa hàng địa phương vào cảnh mất nghiệp và mở ra kỷ nguyên đại siêu thị sau khi nhà sáng lập Sam Walton khai trương địa điểm đầu tiên ở Rogers, Arkansas, năm 1962. Ngày nay, chỉ là một người bán hàng trên mạng thì chưa đủ. Chỉ là một cửa hàng vật lý cũng không đủ. Lợi thế sẽ thuộc về những doanh nghiệp có thể kết hợp những điểm tối ưu của mua hàng trực tuyến với những điểm tối ưu của bán lẻ tại cửa

hàng vật lý. Đó là một kiểu mô hình bán lẻ không-biên-giới, tích hợp các cửa hàng vật lý với không gian ảo và tạo ra rất nhiều cách thức tiện ích để người tiêu dùng mua hàng. Đó chính là cú huých lớn tiếp theo của Bezos lên bánh đà AI bán lẻ của ông.

Phía sau xu hướng đang nổi lên này là hàng hàng lũ lũ khách hàng muốn có những phương án tiện lợi. Họ muốn mua hàng trực tuyến và nhận hàng tại một cửa tiệm, mua hàng trực tuyến và được cửa tiệm giao hàng tận nơi, hoặc chỉ là mua hàng kiểu truyền thống, giản dị ngay tại tiệm. Và có vẻ như khách hàng cảm thấy các đơn hàng được đáp ứng chưa đủ nhanh. Một cuộc khảo sát năm 2018 từ startup Trustev (chuyên ngăn ngừa gian lận) phát hiện ra rằng, 56% số người mua hàng trong độ tuổi từ 18 đến 34 kỳ vọng sẽ có lựa chọn “giao hàng trong ngày”. Như vậy nghĩa là khách hàng muốn có lựa chọn ấy khi nào và ở đâu, với điều kiện trứng không bị đập, đồ không bị thất lạc, kem không chảy nước. Không một nhà bán lẻ nào muốn đối diện với cơn thịnh nộ của một gia đình đói bụng và bức bối vì món ức gà hữu cơ biến mất khỏi đơn hàng. Quá dễ để gây tác hại lâu dài cho thương hiệu theo kiểu đó.

Wilke ở Amazon nói: “Chẳng có khách hàng nào lại thức dậy vào buổi sáng và bảo là: ‘Hôm nay mình sẽ mua hàng ở đâu nhỉ?’ Họ chỉ thức dậy và bảo: ‘Mình cần gì nhỉ?’ Nếu tình cờ ở cạnh máy tính hay điện thoại, tôi có thể đặt hàng qua đó. Nếu tình cờ đang lái xe đến gần cửa hàng, tôi sẽ nhận hàng ở đó. Thực tế đang diễn ra là: qua thời gian, cửa hàng của chúng ta ngày càng trông giống với cửa hàng của các nhà bán lẻ khác, và họ cũng đang cạnh tranh với chúng ta. Khách hàng sẽ quyết định.” Có những người thích dành thời gian trong cửa hàng để tìm kiếm giày mới hoặc thiết bị thể thao thật “ngầu”, nhưng hầu hết chúng ta đều không muốn bỏ nhiều thời gian hơn mức cần thiết vào việc mua sắm những sản phẩm thiết yếu tẻ nhạt như sữa, ngũ cốc và chất giặt tẩy. Đây chính là lý do tại sao các nhà bán lẻ cho rằng mua hàng kiểu không-biên-giới sẽ thành công vang dội.

Mô hình bán lẻ mới mẻ này, trong đó thế giới ảo và thực hội ngộ, rất có thể sẽ khởi phát một sự xáo trộn còn ghê gớm hơn với các nhà bán lẻ. Trước hết, Mỹ – một đất nước trong tương lai gần sẽ cảm nhận những thay đổi rõ rệt nhất – có quá nhiều cửa hàng cửa hiệu, với diện tích mặt sàn bán lẻ bình quân đầu người cao gấp bốn lần so với các quốc gia giàu có khác. Đồng thời, thế hệ Z, thay vì đi tới khu thương mại, lại dành phần lớn thu nhập tùy dụng của mình vào điện thoại di động, các sản phẩm nghe nhìn phát trực tuyến, chăm sóc sức khỏe và các khoản cho vay học tập. Họ

cũng thích mua hàng trên mạng, đồng nghĩa số cửa hàng thực tế cần thiết càng lúc càng ít đi. Thứ hai, những nhà bán lẻ truyền thống nhất không có chuyên môn máy tính để tạo dựng diện mạo trực tuyến lôi cuốn và việc giao nhận nhanh chóng vốn rất cần thiết cho loại hình bán lẻ dạng lai để cạnh tranh với Amazon. Mà dù có muốn đi chăng nữa, nhiều người không đủ khả năng để xây dựng chuyên môn đó, trong vài năm gần đây, một số nhà bán lẻ lớn đã bị thôn tính bởi các công ty đầu tư tư nhân hoặc các quỹ phòng hộ khiến các doanh nghiệp ngập đầu ngập cổ nợ nần. Đó chính là một trong những nhân tố đóng góp chủ yếu vào sự sụp đổ của những gã khổng lồ bán lẻ có thâm niên như Sears và Toy “R” Us. Năm 2017, hơn 6.000 cửa hàng ở Mỹ đã tuyên bố đóng cửa, ít nhất 50 nhà bán lẻ đệ đơn phá sản. Đến năm 2019, một số nhà bán lẻ xuất sắc, trong đó có Neiman Marcus, Gap, GNC và Guitar Center vật vờ trong những khoản nợ ngập đầu.

Trong khi nhiều nhà bán lẻ truyền thống đang bơi ngược cơn sóng triều nợ nần và tìm cách thích nghi với những người tiêu dùng so đo giá cả và đồng bóng, thất thường, thì Amazon, gần hai năm sau khi mua lại Whole Foods, một lần nữa đã gây rúng động toàn ngành vào ngày 3 tháng 3 năm 2019, khi tờ *Wall Street Journal* tiết lộ rằng gã khổng lồ thương mại điện tử này lên kế hoạch giới thiệu một chuỗi cửa hàng thực phẩm mới ở vài chục địa điểm khác nhau trong các thành phố lớn, bao gồm Los Angeles, Chicago và Washington, D.C. Vì Whole Foods chủ yếu bán thực phẩm lành mạnh, nên dòng sản phẩm ở đây bị hạn chế. “Ồ này, bánh Oreo ở đâu nhỉ?” có thể là lời than vãn của một khách hàng không quen thuộc với phương châm của Whole Foods. Để đáp lại, dòng cửa hàng thực phẩm mới của Amazon sẽ cung cấp chủng loại hàng hóa đa dạng hơn, bao gồm những thực phẩm có thể ngon miệng nhưng không hẳn lành mạnh với con người, và cả sản phẩm làm đẹp, thường sẽ có biên lợi nhuận tốt hơn thực phẩm.

Động thái này gửi đi một tín hiệu mạnh mẽ: Amazon sẽ không nhượng lại mảng kinh doanh thực phẩm cho Walmart khi chưa so tài tỉ thí. Trong khi vị vua bán lẻ trực tuyến di chuyển lực lượng vào địa hạt cửa hàng vật lý, Walmart – cửa hàng thực phẩm lớn nhất nước Mỹ và nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, lại đang chi tiêu hàng tỷ đô-la vào xây dựng mảng bán lẻ trực tuyến để cạnh tranh với Amazon trên mạng, câu chuyện này sẽ được kể kỹ ở chương tiếp theo.

Trong khi tiến quân vào trận chiến ở thế giới của các cửa hàng thực, Amazon có những tham vọng vượt khỏi ngành thực phẩm. Tính đến năm 2019, Amazon đã mở 42 cửa hàng bán lẻ quy mô

nhỏ dưới cái tên Amazon Go, Amazon 4-star và Amazon Books. Khởi đầu gian nan, chật vật. Vận hành một cửa hàng theo cách nào đó khiến khách hàng choáng ngợp là một cuộc chơi khác hẳn với vận hành khu chợ trực tuyến lớn nhất thế giới. Khi công ty mở một cửa hàng Amazon 4-star tại khu SoHo thời thượng ở New York – trong đó bán những sản phẩm được khách hàng trực tuyến đánh giá 4 sao trở lên – tờ *New York Times* ca thán: “Nó thật u ám. Một cửa hàng cố định với cái lối nhợt nhạt sắc màu, mà giành giật tranh cướp chẳng khác nào một cửa hàng tạm thời được lắp dựng quấy quá để bán xả hàng. Các cửa hàng ‘Bán tháo để đóng cửa vì mất địa điểm’ còn toát ra nhiều sinh lực và sức cuốn hút hơn thế này.”

Tính đến năm 2019, Amazon mới mở khoảng 15 cửa hàng Amazon Go, ở đây khách hàng có thể mua thức ăn chế biến sẵn như sandwich, salad và đồ uống mà không phải thanh toán ở cửa ra, nhưng có vẻ các cửa hàng Go được khách hàng ưa chuộng hơn cửa hàng 4-star, và không có lý do gì mà công ty không nhân rộng nhanh hơn nữa. Các nhà phân tích tại RBC Capital Markets tính toán rằng mỗi cửa hàng Go có thể tạo ra 1,5 triệu đô-la doanh thu mỗi năm. Nếu Bloomberg chính xác khi đưa tin rằng đến năm 2021, Amazon sẽ khai trương tới 3.000 cửa hàng Go, doanh thu thường niên tổng cộng sẽ lên tới 4,5 tỷ đô-la.

Tuy vậy, cú cược lớn nhất tính đến nay của Amazon trong lĩnh vực cửa hàng vật lý lại là ngành thực phẩm, vì ở đây có tiền. Năm 2017, người Mỹ mua hơn 700 tỷ đô-la tiền thực phẩm và các sản phẩm khác từ siêu thị. Doanh thu trực tuyến chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong doanh thu đó, nhưng hãng nghiên cứu thị trường Kantar Worldpanel dự đoán rằng doanh thu thương mại điện tử từ thực phẩm và đồ uống có còn sẽ đạt khoảng 40 tỷ đô-la vào năm 2021, tăng từ mức 14,1 tỷ đô-la năm 2017.

Tính đến nay, Walmart là vị vua ngành tạp phẩm của Mỹ, chiếm 56% doanh số toàn ngành. Kroger về nhì với thị phần 17%. Nếu làm tròn số, thị phần Whole Foods của Amazon là khoảng hơn 2% một chút. Vậy tại sao Bezos mua lại chuỗi cửa hàng tạp phẩm hạng bán trung này? Nhờ mua lại hơn 500 cửa hàng Whole Foods, Amazon có được khối bất động sản cực-kỳ-cần-thiết ở những vùng đô thị và nông thôn trọng yếu. Công ty cũng có được một chuỗi tạp hóa cao cấp với những khách hàng ăn khớp vừa vặn với đặc điểm nhân khẩu hội viên Prime của công ty. Vào thời điểm cuộc thôn tính diễn ra, chừng một nửa người mua hàng ở Whole Foods đã là hội viên Prime, và 8/10 khách hàng Whole Foods cũng đồng thời mua hàng trên Amazon.com. Amazon bắt đầu

cung cấp chiết khấu cho hội viên Prime tại Whole Foods, một cách khác để khóa chặt người mua hàng vào hệ sinh thái Amazon. Từ góc nhìn của Whole Foods, cuộc hôn phối với Amazon giúp họ thoát khỏi nguy cơ thôn tính thù nghịch từ quỹ đầu tư chủ động JANA Partners. Họ cũng có quyền tiếp cận với nguồn vốn và chuyên môn công nghệ mà họ sẽ cần để cạnh tranh trong ngành tạp phẩm ngày càng thít cổ, nơi Walmart nắm quyền thống trị.

Những người trong ngành bán lẻ e dè Amazon và chỉ vào năng lực công nghệ chất ngất của họ có lo cũng đúng thôi. Cuộc chiến trong ngành tạp phẩm sẽ ngã ngũ với thắng lợi thuộc về những người có thể giao được thực phẩm tươi nhất, nhanh nhất với ít sai sót nhất. Bezos dự định sẽ gây ra đứt gãy trong ngành tạp phẩm bằng cách làm cho việc đặt mua thực phẩm cũng mau lẹ và đơn giản như nói ra câu “Này, Alexa, tôi cần sữa và chuối”, thế là đơn hàng sẽ được giao đến tận nhà người đặt trong vòng vài tiếng đồng hồ. Nghe thì đơn giản, nhưng việc thực hiện thì chẳng hề dễ dàng. Sẽ cần rất rất nhiều “cơ bắp AI”.

Trong cuộc chạy đua tăng tốc giao hàng, Amazon đang cách tân theo mọi bước trên hành trình của một sản phẩm. Mỗi sản phẩm công ty bán ra phải được vận chuyển từ một nông trại, nhà máy bơ sữa hoặc nhà sản xuất nào đó tới một kho hàng của họ, và đôi khi các thuật toán của Amazon quyết định rằng khi đó, sản phẩm cần được vận chuyển tới một kho khác gần với nơi có nhu cầu về hàng hơn. Khi Amazon xây dựng mạng bán lẻ, như đã nêu ở phần trước, nhu cầu thiết yếu sẽ là phải trở thành một công ty vận tải khổng lồ, mà nếu cứ liên tục phát triển đội vận chuyển với tốc độ như hiện nay, Amazon cũng có thể trở thành một đầu thủ quan trọng và gây đột phá trong ngành [vận tải].

Nhân tố thúc đẩy ở đây chính là tiết kiệm chi phí. Hãy xem xét: năm 2018, công ty đã vận chuyển khoảng 4,4 tỷ gói hàng trên khắp thế giới. Để giảm bớt chi phí vận chuyển tất cả những sản phẩm đó từ các nhà sản xuất tại Trung Quốc, Ấn Độ và những nơi khác tới kho hàng của Amazon tại Mỹ và châu Âu, công ty đã tập hợp một đội riêng gồm các tàu công-ten-nơ, máy bay chở hàng cỡ đại (jumbo) và xe tải đầu kéo. (A lô a lô, UPS, FedEx và DHL nghe rõ trả lời?). Theo Citigroup, nhờ kiểm soát các gói hàng vận chuyển đường dài, mỗi năm Amazon có thể tiết kiệm được 1,1 tỷ đô-la so với phương án sử dụng dịch vụ UPS hay FedEx.

Amazon quá hiểu phép toán đó, và hiện đang đầu tư mạnh tay để tiết kiệm chi phí. Tính đến năm 2019, công ty đã vận hành hơn 10.000 xe tải có sơn biểu tượng mặt cười Amazon bên sườn xe. Họ

đang thuê không gian để hàng trên các tàu công-ten-nơ nhằm xử lý các đơn vận chuyển từ châu Á, công ty nói rằng đến năm 2021, họ sẽ có 70 máy bay chở hàng đi vào hoạt động. (Xin mời đưa chi tiết này vào phối cảnh: FedEx sở hữu hoặc cho thuê lại 681 máy bay.) Amazon đang mở các trạm trung chuyển hàng không theo khu vực tại Texas, Illinois, Ohio và bắc Kentucky. Một điều không thể chối cãi: đội tàu của Amazon đang liên tục tiến bộ.

Một số chuyên gia về vận tải hoài nghi chuyện Amazon có thể xây dựng cả một hệ thống vận tải hàng hóa để đương đầu với FedEx và UPS, hai đầu thủ này vốn đã đầu tư mạnh tay suốt nhiều thập niên để xây dựng những hệ thống rộng lớn. Còn đa số ngành vận tải đều đã tăng lời mỗi đe dọa này. Trong một cuộc trao đổi về kết quả đầu tư, CEO Fred Smith của FedEx nói với các nhà đầu tư: “Ở thời điểm này, chúng tôi không coi họ là đối thủ ngang hàng.” Thế nhưng, các chuỗi bán sách rất lớn như Borders và Barnes & Noble cũng đã từng hoài nghi chuyện Amazon có thể gây gãi đổ thị trường sách, hãy xem chuyện gì đã xảy ra. Amazon là một siêu cường về kho vận được thúc đẩy bởi AI, và hoàn toàn dễ tưởng tượng chuyện họ có thể tìm ra cách vận chuyển sản phẩm đường dài rẻ hơn những tên tuổi đương nhiệm và bắt đầu cung cấp dịch vụ chuyển hàng của riêng Amazon cho các công ty khác, rất giống với cách họ đã xây dựng mảng kinh doanh điện toán đám mây AWS.

Trong một tín hiệu cho thấy cuối cùng FedEx đã coi Amazon là một mối đe dọa thực thụ, vào giữa năm 2019, FedEx tuyên bố rằng họ sẽ không còn phân phối các kiện hàng Amazon ở Mỹ. Đúng thế, FedEx đã tiết lộ báo cáo thường niên (mẫu 10-k) đệ trình lên Ủy ban Giao dịch Chứng khoán Mỹ (SEC): với lượng vốn đáng kể mà Amazon đã đầu tư qua nhiều năm vào đội phương tiện vận tải, giờ đây FedEx coi gã khổng lồ thương mại điện tử này là một đối thủ.

Khi một người đặt mua hàng tạp phẩm trên mạng, việc chuyển các món đồ đó tận nhà người đặt – thuật ngữ trong ngành là “chặng cuối” (last mile) – phức tạp và đắt đỏ. Suốt bao năm, nhiều công ty, trong đó có cả Amazon, đã cố gắng hoàn thiện các đơn hàng tạp phẩm từ các nhà kho tập trung, trừ một ngoại lệ là gã khổng lồ giao nhận hàng FreshDirect, thành công đạt được là rất ít ỏi. Một nhà kho không thể có tốc độ quay vòng nhanh như một đại siêu thị, thực phẩm tươi sống khi giao tới nơi có thể không còn tươi nữa. Webvan từng thử áp dụng mô hình này và đã phá sản hồi năm 2001, rồi bị Amazon mua lại, trong khi dịch vụ giao hàng của riêng công ty là AmazonFresh cũng đang vật vờ. Dịch vụ tạp

phẩm trực tuyến với mức phí hằng tháng là 14,99 đô-la đã triển khai ở 23 thành phố, bao gồm cả New York, Chicago, Dallas, London, Tokyo và Berlin. AmazonFresh này đã không thể mang lại dịch vụ khách hàng tuyệt đỉnh như các mảng kinh doanh trong cùng công ty. Theo *Business Insider*: một số khách hàng than phiền về chất lượng yếu kém hoặc sản phẩm hư hỏng, đơn hàng bị đóng gói nhầm, đơn hàng bị hủy hoặc chậm trễ, tình trạng thất lạc hàng thường xuyên. Trong báo cáo Đánh giá Trải nghiệm Temkin năm 2018 (chuyên đo mức độ hài lòng của khách hàng), AmazonFresh mất 13 điểm phần trăm, tụt xuống vị trí chót bảng trong số các cửa hàng tạp phẩm.

Whole Foods là một giải pháp tháo gỡ các vấn đề vận chuyển thực phẩm cho Amazon. Các cửa hàng Whole Foods nằm trong phạm vi lái xe khoảng-1-giờ-đồng-hồ của 40% dân số Mỹ. Trong tương lai, các địa điểm này có thể sẽ kiêm thêm nhiệm vụ kho hàng. Vì các cửa hàng Whole Foods có tốc độ quay vòng cao đối với rau củ, trái cây và những loại hàng hóa dễ hư hỏng khác, khả năng rất cao là đơn hàng sẽ được giao đúng hẹn với những loại hàng hóa tươi ngon mà khách hàng mong đợi. Prime Now (dịch vụ chuyên hàng của Amazon sử dụng cho Whole Foods) cũng hứa hẹn thời gian giao hàng là trong-vòng-2-tiếngđồng-hồ, miễn phí cho hội viên Prime (ngoại trừ khoản “boa” bắt buộc cho người giao hàng) đặt hàng tạp phẩm trị giá từ 35 đô-la trở lên. Ở một số thị trường, người tiêu dùng có thể đặt hàng trực tuyến và hàng hóa sẽ được giao vào cốp xe khi họ đỗ tại một cửa hàng Whole Foods.

Thách thức với Amazon và các cửa hàng tạp phẩm khác chính là chi phí vận chuyển thực phẩm rất đắt đỏ. Xin chớ hiểu lầm: dù Bezos thừa nhận rằng phí giao hàng cao là không thể tránh khỏi để duy trì vòng quay cho bánh đà AI, nhưng chính vận tải hàng hóa đang ngốn của công ty cả một gia tài. Năm 2018, Amazon đã tiêu 27 tỷ đô-la vào giao nhận hàng, tăng 23% so với năm trước đó. Chi phí chỉ cho một đơn giao hàng có thể rơi vào mức cao trong khoảng 7-10 đô-la. “Chặng cuối” chính là nơi chi phí đội lên, có thể chiếm tới hơn một nửa tổng chi phí vận chuyển một kiện hàng.

Giao nhận tạp phẩm thêm vào một cấp độ chi phí hoàn toàn mới: chi phí huấn luyện và tuyển dụng nhân sự để chọn lựa nông sản tươi ngon, đóng gói và vận chuyển. Chính ở đây mà thế mạnh chủ yếu của Amazon – công nghệ – xuất hiện. Công nghệ rô-bốt mà Amazon đang phát triển có thể được sử dụng vào các đơn đặt thực phẩm, loại bỏ một số chi phí lao động. Tuy vậy, thách thức vẫn tồn tại, nhất là ở khâu lựa sản phẩm để đáp ứng đơn hàng. Nếu

một khách hàng thích những trái dâu tây chín đều, rô-bốt sẽ lựa những trái dâu chín đều ra khỏi những trái vẫn chưa chín như thế nào? Trong phòng nghiên cứu bí mật của Amazon, một đội học máy đưa ra cách thức để xác định xem một số trái dâu có tươi ngon hơn những trái khác hay không. Giải pháp này sử dụng công nghệ nhận biết hình ảnh, cho phép máy học xem những trái dâu nào vừa đủ chín để ăn. Nó nhận biết những trái dâu đỏ nhất, chín nhất hết như cách phần mềm nhận biết gương mặt có thể chọn ra một người cụ thể từ trong đám đông.

Để hạ thấp chi phí và đẩy mạnh tốc độ, qua nhiều năm, Amazon đã cố gắng thực hiện một phần nhiệm vụ giao nhận tại địa phương bằng cách thuê các công ty chuyển phát độc lập nhỏ hơn, tính phí thấp hơn FedEx hoặc UPS. Amazon Flex là dịch vụ giao hàng cùng ngày của Amazon, vận hành ít nhiều giống như Uber, sử dụng các nhà thầu độc lập, tự lái xe riêng và được trả tiền theo từng đơn giao nhận. Trên thực tế, một số tài xế Amazon Flex đúng là tài xế Uber làm thêm ngoài giờ. Cũng giống như rất nhiều nhân công kiểu thời vụ, các tài xế này cảm thấy khó mà kiếm đủ tiền trang trải cuộc sống. Họ có thể được trả từ 18 đến 24 đô-la nhờ chuyển phát các kiện hàng Amazon đến nhà riêng và các tòa chung cư, nhưng sau khi trừ đi tiền xăng xe, bảo hiểm và chi phí bảo trì bảo dưỡng, thu nhập còn lại cuối cùng thấp hơn con số ban đầu rất nhiều. Thêm nữa, tài xế Flex vốn là các nhà thầu độc lập, nên không nhận được các phúc lợi của tập đoàn, mặc dù có những người mặc đồng phục Amazon và báo cáo công việc lên quản lý ở Amazon.

Công việc cũng rất nhọc nhằn. Alana Semuels, cây viết thuộc biên chế tờ *The Atlantic*, đã dành hẳn một ngày để làm tài xế Amazon Flex ở San Francisco. Cô mô tả chuyện đậu xe ở khu trung tâm là cơn ác mộng với những phương tiện phi-thương-mại ra sao, cuối cùng cô phải cuộc bộ suốt hai dãy phố với một bưu kiện nặng gần 14kg, rồi cứ đi vài trăm bước thì phải dừng lại cho đỡ hụt hơi, v.v.. Semuels miêu tả rằng cô “cố vật lộn với một cơn thịnh nộ cứ lớn dần lên mãi khi tôi tha các gói hàng vào văn phòng các công ty công nghệ cung cấp thức ăn miễn phí và lương cao bổng hậu cho nhân viên của mình, những người này hình như chỉ suốt ngày đặt hàng trên mạng. Công nghệ đã mang lại cho những con người này một cuộc sống tốt đẹp, nhưng nó chỉ làm cho tôi căng thẳng và cáu kỉnh mà thôi. ‘KHÔNG.ĐỂ.XƠI.ĐÂU’, tôi viết nguệch ngoạc vào cuốn sổ tay sau khi đi bộ xuống chín đợt cầu thang vì phát ngán với cảnh chờ đợi cái thang máy chở hàng có lẽ đã hỏng (hoặc không!), và quay lại xe để lấy thêm một lô hàng nữa.”

Ngoài hàng hàng lũ lũ các nhân công thời vụ tất tả khắp các khu để giao hàng, Amazon còn thuê những công ty nhỏ chuyên vận chuyển bằng xe tải giúp xử lý số lượng đơn giao-trong-ngày mỗi lúc càng nhiều thêm. Cách tiếp cận này giúp Amazon tiết kiệm tiền, nhưng cũng gây ra rất nhiều cơn đau đầu. Năm 2018, *Business Insider* đã đăng bài rằng một số tài xế làm việc cho các công ty này lái xe tải trong tình trạng “cửa sổ vỡ, kính nứt, cửa xe kẹt, phanh hỏng và lốp xe bám rất kém.” Khoảng cùng thời gian này, hơn 200 tài xế giao hàng đã đâm đơn kiện Amazon và một công ty giao nhận là đối tác thuê ngoài của Amazon vì cáo buộc “xù” lương. Amazon nói rằng họ sẽ có những thay đổi lớn về cách thức trả lương cho các tài xế giao hàng để đảm bảo thêm sự minh bạch và công bằng.

Sau rất nhiều bài báo tệ hại về các công ty đối tác giao hàng, năm 2018, Amazon đã công bố một chương trình có tên là “Đối tác Dịch vụ Giao hàng” (Delivery Service Partners), một bước nữa trong nỗ lực của Amazon nhằm trở thành một thế lực về giao hàng. Cách thức hoạt động như sau. Amazon nói rằng họ sẽ mua 20.000 xe tải nhẹ Mercedes Sprinter và nhận đơn đăng ký từ các doanh nhân muốn khởi sự doanh nghiệp giao nhận địa phương của riêng mình. Đến năm 2019, hơn 100 doanh nhân khởi nghiệp đã đăng ký, một số trong đó là nhân viên của chính Amazon.

Với chương trình giao hàng mới, Amazon nói rằng họ đang tìm kiếm “những con người ám-ảnh-với-khách-hàng, thích được rèn cặp các đội nhóm trong một môi trường tốc độ cao, không ngừng thay đổi”. Những người đạt tiêu chuẩn có thể khởi nghiệp với một khoản đầu tư nho nhỏ là 10.000 đô-la. (Với những nhân viên muốn trở thành chủ nhân, Amazon sẽ cấp vốn cho họ tới mức 10.000 đô-la và hỗ trợ ba tháng lương nhằm giúp việc làm ăn của họ có thể cất cánh.) Mỗi doanh nhân trong số này có thể tự mình quản lý một đội lên tới 40 xe tải. Nếu thành công, họ có thể kiếm được chừng 75.000-300.000 đô-la mỗi năm. Quá sớm để khẳng định chương trình có hiệu quả hay không, nhưng kế hoạch được thiết kế nhằm giải quyết vấn đề xe tải bị mòn lốp và vỡ cửa sổ, và vì Amazon đang cho thuê các xe tải Sprinter và giúp đỡ thành lập các đơn vị kinh doanh dịch vụ vận tải – không nghi ngờ gì, chắc chắn đều sử dụng công nghệ của Amazon – công ty có thể giám sát chặt chẽ các doanh nghiệp, góp phần ngăn ngừa bất cứ gian lận nào về lương thưởng hay an toàn.

Dù có những thay đổi như vậy, Amazon vẫn đang phải đối diện với vấn đề chi phí. Nhờ tiết giảm khoản tiền phải trả cho các hãng như FedEx và UPS, công ty sẽ tiết kiệm được phần nào chi phí,

nhưng chặng cuối vẫn ở mức đất. Các chủ doanh nghiệp phải trả tiền cho xe tải Mercedes, tiền tuyển dụng và đào tạo lực lượng lao động, trả các khoản phúc lợi nhân viên và giữ lại một phần lợi nhuận cho bản thân. Đó chính là lý do Amazon đang đầu tư hàng tỷ đô-la vào những công nghệ mới, hứa hẹn trong dài hạn sẽ cách mạng hóa chuyển hàng chặng cuối, trong đó có xe tải tự-hành, robot thả kiện hàng trước cửa và thiết bị bay không người lái có thể thả một hộp tai chụp Bose mới tinh ở sân sau nhà bạn. Những đền đáp này hứa hẹn sẽ rất ấn tượng. Hãng tư vấn McKinsey & Company dự đoán rằng giao hàng tự động sẽ cho phép các nhà bán lẻ cắt giảm cực mạnh chi phí giao hàng, tới hơn 40%. Như thế nghĩa là Amazon có thể tiết kiệm hơn 10 tỷ đô-la mỗi năm, mang lại cho công ty thêm một lợi thế nữa so với các đối thủ cạnh tranh. Bezos rất có thể sẽ sử dụng khoản tiết kiệm này để giảm mạnh giá cả cho khách hàng, trở ngược lại, điều này sẽ thu hút thêm nhiều người bán hàng, giúp giảm bớt chi phí và thu hút thêm khách hàng. Và bánh đà AI sẽ lại quay nhanh, nhanh hơn nữa.

Với tầm nhìn về những khoản tiết kiệm treo lơ lửng trước mắt, Bezos đã cắm cúi lao vào cuộc đua xe tự hành. Năng lực máy tính cực mạnh cùng chuyên môn học máy của Amazon giúp họ trở thành một đối thủ đáng gờm trong lĩnh vực này. Năm 2016, công ty đã nhận bằng sáng chế cấp cho hệ thống giúp xe tự lái phát hiện ra xem xe cộ đang di chuyển theo hướng nào, trên làn nào, nhờ vậy giúp xe chuyển vào làn phù hợp một cách an toàn. Trong dự án hợp tác với Toyota, Amazon đang phát triển một phương tiện giao thông mang tính ý tưởng với tên gọi e-Palette – một mẫu xe tải nhẹ có thể chở người hoặc kiện hàng, hai công ty dự kiến sẽ vén màn tiết lộ xe này vào Olympic mùa hè ở Tokyo, Nhật Bản.^[12]

[12]. Như bạn đọc đã biết, do sự bùng phát của đại dịch Covid-19 trên toàn cầu, Olympic Tokyo 2020 đã bị hoãn lại đến năm 2021, và mẫu xe e-Palette phiên bản Tokyo 2020 vẫn chưa được hé lộ chính thức. (ND)

Đầu năm 2019, Amazon đã dẫn đầu thương vụ đầu tư trị giá 700 triệu đô-la vào Rivian – một công ty ở Michigan đang phát triển một loại xe bán tải chạy pin và một loại xe thể thao đa dụng (SUV). Cùng trong năm đó, Ford cũng đã đầu tư thêm 500 triệu đô-la vào công ty này. Khoảng cùng thời gian đó, Amazon cũng dẫn đầu thương vụ đầu tư trị giá 530 triệu đô-la cho Aurora – một startup chuyên về xe tự lái ở Thung lũng Silicon, được sáng lập bởi ba ngôi sao trong địa hạt mới nổi này: Sterling Anderson, Drew Bagnell và Chris Urmson. Anderson điều hành chương trình xe tự lái ở Tesla, Bagnell lãnh đạo nhóm tự động và nhận thức tại Uber, còn

Urmson là cựu giám đốc dự án xe tự lái ở Google, về sau đã biến thành một trong những công ty hàng đầu về xe tự lái: Waymo. Aurora sẽ không chế tạo ô tô, mà đang phát triển bộ não AI phía sau xe tự động, và dự định hợp tác với các nhà bán lẻ như Amazon cũng như các nhà sản xuất xe hơi lớn nhằm tạo ra những mẫu xe tự lái tân tiến.

Amazon không hề đơn thương độc mã trên cuộc đua xe tự lái. Theo hãng nghiên cứu CB Insights, có ít nhất 46 công ty trên khắp thế giới đang nỗ lực chăm chút công nghệ xe tự lái. Trong đội ngũ này góp mặt cả những nhà sản xuất xe hơi kỳ cựu nhất như GM, Ford, BMW và Audi; các công ty công nghệ như Alphabet, Baidu, Microsoft và Cisco; những dịch vụ xe trên Internet như Uber và Didi (Trung Quốc); các nhà bán lẻ như Walmart, Kroger và Alibaba; cùng nhiều startup như Aurora và Udelv.

Có một điều gần như chắc chắn: khi các phương tiện tự hành lần đầu tiên xuất hiện với số lượng lớn; chắc chắn đó sẽ là các xe tải giao hàng. Lý do là: chở hàng (thay vì chở người) sẽ làm giảm bớt cực nhiều nguy cơ liên quan đến xe tự lái. Nếu một đơn hàng xà bông dạng lỏng hiệu Dr. Bronner bị dập nát trong một vụ va chạm xe cộ, sự việc không may nhưng chưa đến nỗi thảm kịch. Trong một vụ tai nạn, xe tải sẽ được lập trình để tự hy sinh nhằm tránh gây thiệt hại tới khách bộ hành, người đi xe đạp hay tài xế của các phương tiện khác. Nói cách khác: xe tự hành thả dâm vào một cái cây còn hơn là va chạm với khách bộ hành hoặc xe khác. Một lý do khác cũng ưu ái xe tải giao hàng ở vị trí lá-cờ-đầu: hầu như xe chở hàng đều có lộ trình có thể dự đoán, nhờ vậy có thể dễ dàng nắm bắt được các đường ngang lối tắt trong cảnh quan thành phố, giảm bớt xác suất xảy ra lỗi định hướng và tai nạn.

Một số công ty sáng tạo cộng tác với các nhà bán lẻ lớn hiện cũng đang tiến hành những chương trình thí điểm xe tải giao hàng tự động. Ngày 30 tháng 1 năm 2018, startup Udelv ở Thung lũng Silicon đã tạo ra một thứ mà công ty tuyên bố là “xe giao hàng tự lái đầu tiên” cho Draeger’s Market ở San Mateo, California. Bộ não của xe này được chế tạo trên nền tảng phần mềm Apollo, tạo ra bởi Baidu – công ty chuyên về công cụ tìm kiếm của Trung Quốc. Baidu đang cạnh tranh với Waymo của Alphabet và cả những tên tuổi khác để tạo ra chuẩn mực trong ngành, kiểu như Android cho các phương tiện tự lái. Rồi sau đó, Udelv cộng tác với Walmart để giao hàng ở Arizona. Năm 2019, một startup tên là Nuro cũng giới thiệu một dịch vụ giao hàng cho Kroger ở Scotssdale, Arizona, với những xe tải tự hành nặng 680kg, có thể chở khoảng 120kg đồ tạp phẩm, trông giống như bản thu nhỏ của xe buýt mini hiệu

VW hồi thập niên 1960. Phí giao hàng là 5,95 đô-la, không bắt buộc giá trị đơn hàng tối thiểu.

Các công ty này lựa chọn những cách tiếp cận giao hàng tự động hơi khác nhau một chút, nhưng ý tưởng cơ bản vẫn thế: một khách hàng sử dụng ứng dụng thông minh để yêu cầu giao món hàng nhất định trong một khung thời gian nhất định. Cũng giống như cách làm của Uber, ứng dụng này có thể truy dấu vị trí của phương tiện giao hàng và chỉ đường cho nó đến điểm đích. Khi xe tải đã đến nơi giao hàng, nó sẽ nhắn cho khách hàng một mã cùng một thông báo rằng gói hàng (bất kể là tạp phẩm, đồ giặt khô hay thuốc kê theo đơn) đã tới nơi. Khách hàng đi ra chỗ xe tải và gõ mã đó vào một màn hình trên sườn của phương tiện, nó mở bung một cách của dẫn tới khoang chứa hàng. Khi gói hàng đã được lấy, cánh cửa đóng lại và xe tải thẳng tiến tới điểm đích tiếp theo.

Các phương tiện giao hàng tự lái xuất hiện với mọi hình dạng và kích thước. Hồi đầu năm 2019, Amazon đã thả cho 6 xe giao hàng tên là Scout chạy trên vỉa hè của hạt Snohomish, Washington. Các thiết bị chạy bằng pin, sơn hai màu đen-xanh lam nhạt này trông chẳng khác gì cái thùng ướp lạnh gắn bánh xe. Chúng có thể di chuyển trên vỉa hè với tốc độ như đi bộ và tránh khách bộ hành cùng thú cưng. Các xe Scout sử dụng một dây cảm biến để định hướng đường đi qua các phố xa, vòng qua các chướng ngại vật. Rô-bốt giao hàng tự lái này dừng lại khi nhận ra điểm đích, thông báo cho người mua hàng bằng tin nhắn, và mở bung cửa nắp ở trên nóc. Khi người mua đã nhận gói hàng, Scout đóng nắp lại và thẳng tiến tới nhiệm vụ tiếp theo. Tính đến nay, Amazon thấy hài lòng với cách hoạt động của Scout, và mùa hè năm 2019, công ty đã quyết định mở rộng chương trình sang Nam California.

Dù có vẻ rất phù hợp với những gói giao hàng đơn giản, nhưng Scout vẫn chưa phải là phương án thay thế con người lý tưởng. Một rô-bốt vẫn không thể (hoặc chưa thể) mở cổng, leo cầu thang, bấm chuông cửa hoặc trượt gói hàng nhỏ nhỏ một cách trót lọt qua cửa chống bão hoặc cửa trước, sao cho gói hàng vẫn được khô ráo vào những hôm trời mưa. Những phương tiện này chỉ hiệu quả khi khách hàng đang ở nhà, vì thế tính hữu dụng của chúng vẫn còn hạn chế. Nếu khách hàng không xuất hiện thì sao? Xe này có thể chờ được bao lâu? Amazon và cả các công ty khác tin rằng một phần của giải pháp xe là thiết kế các hộp cá nhân có khóa để rô-bốt thả hàng vào, nhưng hiện thực hóa cơ sở hạ tầng như vậy sẽ cần nhiều năm, thậm chí nhiều chục năm. Và chuyện gì xảy ra khi đứa trẻ nghịch ngợm nào đó lật nhào một chiếc Scout? Hay khi các đội quân Scout chen chúc trên vỉa hè khắp thành phố?

Những phương tiện này có thể giải quyết được vấn đề “chặng cuối”, nhưng chúng sẽ tạo ra vấn đề “nửa chặng cuối”.

Không phải tất cả mọi phương tiện giao hàng tự động đều được xuất hiện trên đường. Năm 2013, Bezos đã xuất hiện trên chương trình *60 minutes* của CBS và giải thích với nhà báo Charlie Rose việc các thiết bị bay không người lái của Amazon có thể giao được các gói hàng nặng khoảng 1,5kg đến tay khách hàng trong vòng nửa giờ đồng hồ. Điểm nổi bật ở đây là: khoảng 86% tổng số gói hàng mà Amazon giao đi nặng 1,5kg trở xuống. Giao hàng bằng thiết bị bay tự động có thể giúp Amazon tiết kiệm thêm hàng tỷ đô-la, một lần nữa, lại nhờ vào loại bỏ yếu tố con người.

Thiết bị bay không người lái có rất nhiều đặc tính tích cực. Về lý thuyết, chúng phát thải ít khí nhà kính hơn so với các xe tải giao hàng chạy xăng. Chúng có thể giúp giám sát các đường ống cung cấp và vận chuyển nhu yếu phẩm quan trọng đến những vùng thảm họa. Chúng cũng có thể được sử dụng để mang đến cho người tiêu dùng ở vùng nông thôn nhiều lựa chọn hơn, với giá tiền hợp lý hơn. Ở Trung Quốc, một nhà bán lẻ trực tuyến là JD.com đã sử dụng thiết bị bay không người lái để cắt giảm thời gian giao hàng tới một làng ở khu vực miền núi xa xôi từ vài ngày xuống còn vài phút, giúp tiết giảm chi phí cực mạnh. Và đó mới chỉ là khởi đầu của thiết bị bay không người lái cùng các công nghệ giao hàng khác. CEO của JD.com là Richard Liu nói rằng trong 10 năm tới đây, cuộc tiến hóa của thiết bị bay không người lái và công nghệ AI khác sẽ diễn ra nhanh hơn 100 năm vừa qua.

Trong cuộc phỏng vấn với chương trình *60 minutes*, Bezos nói rằng công nghệ thiết bị bay không người lái vẫn còn đang ở giai đoạn rất sơ khởi, nhưng ông lạc quan rằng công nghệ sẽ đi vào sử dụng vào năm 2019. Ngày ấy đã đến, thế mà thiết bị bay không người lái vẫn chưa phổ biến ở nước Mỹ. Năm 2018, Cơ quan Hàng không Liên bang (FAA) đã trì hoãn việc áp dụng công nghệ này bằng cách yêu cầu phải thực hiện dự án thí điểm trong vòng hai năm rưỡi để thu thập dữ liệu và tìm hiểu về tác động của thiết bị bay điều khiển từ xa đối với không phận. Cùng trong năm đó, sự việc một thiết bị bay điều khiển từ xa dân sự làm cả sân bay Gatwick ở Anh phải ngừng hoạt động suốt nhiều giờ đồng hồ đã làm dấy lên những quan ngại của FAA. Nhưng cơ quan này đã đẩy nhanh quá trình. Tháng 4 năm 2019, họ cho phép Alphabet – công ty mẹ của Google, bắt đầu dịch vụ thử nghiệm giao hàng bằng thiết bị bay tự hành ở bang Virginia, thiết bị tương tự đầu tiên của Amazon cũng sẽ theo bước rất nhanh.

Amazon đang cố gắng đẩy nhanh quá trình này bằng mọi cách. Bob Roth, một giám đốc của Amazon Prime Air – bộ phận chế tạo thiết bị bay tự hành, đang nỗ lực xây dựng một hệ thống quản lý giao thông nhằm mục đích đem lại an toàn cho giao thông đường không ở tầm thấp (khoảng dưới 122 mét). Tại Amazon Prime Air (có văn phòng tại Seattle, Tel Aviv, Cambridge và Paris, Roth và đội của anh đang chế tạo một hệ thống hoàn toàn tự động – không hề có các kiểm soát viên không lưu – nhằm giúp các thiết bị bay điều khiển từ xa tránh khỏi đường bay của các máy bay hoặc thiết bị bay tự hành khác. Hệ thống này sẽ cho phép FAA truy dấu các thiết bị bay tự hành và tạo ra các vùng cấm-bay trong trường hợp khẩn cấp.

Nếu như thiết bị bay điều khiển từ xa bắt đầu xuất hiện thường xuyên hơn trên bầu trời, Amazon có thể lường trước những phản hồi dữ dội từ các cộng đồng địa phương. Có người lo ngại về quyền riêng tư – liệu các máy quay gắn trên thiết bị bay có bị dùng để bí mật theo dõi mọi người? Người chế tạo thiết bị bay nói rằng các máy quay này có độ phân giải thấp, chỉ nhằm mục đích hỗ trợ định hướng và nâng cao hiệu quả hoạt động của thiết bị mà thôi. Hiện tại có thể đúng là như vậy, nhưng không có gì đảm bảo rằng các máy quay sẽ không được cải thiện và trở nên tọc mạch hơn.

Một quan ngại lớn hơn: tiếng ồn. Một nghiên cứu của NASA (Cơ quan Hàng không Vũ trụ Mỹ) vào năm 2017 khám phá ra rằng xe cộ đông nghẹt trên đường ở những khu dân sinh vẫn còn đỡ phiền hơn nhiều so với thiết bị tự hành bay đi bay lại với tiếng vo ve ở âm khu cao vút. Khi bộ phận Wing ở Alphabet bắt đầu sử dụng thiết bị bay điều khiển từ xa để giao cà phê nóng và thức ăn nóng trong vòng 3-phút hoặc ít hơn cho các khách hàng ở vùng ngoại ô Bonython, Canberra, Úc, tiếng vo ve vo ve không được yêu mến gì cho cam. Jane Gillespie, một cư dân địa phương và thành viên của BAD (viết tắt của cụm “Bonython Against Drones”, tạm dịch: Bonython Phản đối Thiết bị bay không người lái), nói rằng tiếng rì rì ở âm khu cao vút và cực ồn của thiết bị bay chẳng khác nào “xe đua Công thức 1”. Nhóm cộng đồng này trình đã đơn kiến nghị lên chính quyền địa phương để dẹp bỏ việc giao hàng bằng thiết bị bay tự hành. Gillespie và các thành viên khác của BAD có lý. Tiếng ồn thật kinh khủng. Nhưng như thế chưa đủ trở thành lý do để dừng các cỗ máy này lại: hồi đầu năm 2019, chính quyền Canberra đã chính thức phê chuẩn hoạt động giao hàng bằng thiết bị bay tự hành, bất chấp những than phiền từ nhiều cử tri.

Những người ủng hộ thiết bị bay tự hành nói rằng người ta chỉ chưa quen với tiếng ồn do thiết bị này gây ra mà thôi, nhưng luận

điều đó chẳng an ủi được mấy. Không khó để hình dung ra một tương lai u tối, trong đó hàng hà sa số những thiết bị bay điều khiển từ xa phát ra tiếng ồn đinh tai nhức óc, đập nát sự thanh bình của nhiều vùng ngoại ô hay thôn quê. Nạn nhân của những thiết bị bay ồn ào ở nước Mỹ không nên trông cậy vào sự trợ giúp từ FAA. Cơ quan liên bang này vừa điều tiết, vừa cổ xúy hoạt động trên không. Một khi họ phê chuẩn thiết bị bay tự hành thương mại (một điều rất dễ xảy ra), thì quyết định là bất khả vãn hồi.

Bất kể là thiết bị bay tự hành, rô-bốt giao hàng Scout hay xe tải giao hàng tự động kích thước bình thường, thì xét từ khía cạnh kinh tế, giao hàng bằng phương tiện tự động hợp lý hơn so với sử dụng tài xế con người. Như thế nghĩa là: tương lai ở ngay chỗ các phương tiện giao hàng tự hành. Ban đầu, những máy móc này sẽ tạo ra ít nhiều tương tác lạ đời, kỳ quặc. Trong một chương trình thí điểm ở Ann Arbor (bang Michigan), Fusion – một mẫu xe lai của Ford được sử dụng để giao pizza Domino's đến tận cửa của các gia đình ở vùng ngoại ô. Băng video cho thấy: sau khi nhận được pizza, một số khách hàng nói “Cảm ơn” với cái xe. Thật khó hiểu tại sao lại có người làm thế.

Có lẽ họ lo sợ rằng khi các “bá chủ” rô-bốt thống lĩnh trái đất, việc đầu tiên chúng làm sẽ là kiểm tra các tệp dữ liệu cũ xem ai tử tế, lịch sự với rô-bốt, ai thì không.

Amazon, với chuyên môn trong lĩnh vực rô-bốt, học máy và giao hàng tự động, sẽ đi đầu ở mảng “bán lẻ lai”, trong đó người tiêu dùng có thể mua hàng tại cửa hàng, trên mạng hoặc sử dụng hình thức kết hợp của cả hai. Đây là phương hướng mà ngành bán lẻ đang tiến tới, và Amazon đang sử dụng quyền năng công nghệ của mình để thay đổi căn bản luật chơi. Nhờ chuyển đổi sang thành một nhà bán lẻ lai, Amazon sẽ không chỉ tìm thấy sự tăng trưởng ở những thị trường mới như cửa hàng tạp phẩm, mà sẽ khám phá ra những năng lực mới để khai mở thêm nguồn vốn đầu tư. Khoản tiền hơn 10 tỷ đô-la mà McKinsey nói rằng Amazon sẽ tiết kiệm được nhờ chuyển sang sử dụng các phương tiện tự hành là một ví dụ đáng nêu ở đây. Khoản tiền đó và những khoản tiết kiệm tương tự sẽ mang lại cho Amazon thêm nhiều vốn hơn nữa để giảm giá cho người tiêu dùng, xây dựng và mua lại thêm nhiều cửa hàng thực tế. Có thể, đúng như tin đồn, cuối cùng, họ sẽ mua lại Target – một thương vụ sẽ giúp bánh đà AI của Bezos tiếp tục quay nhanh, nhanh nữa, nhanh mãi.

Tính đến nay, chỉ một công ty ở nước Mỹ đủ lớn và đủ thông minh để cạnh tranh ở cấp độ của Amazon.

Godzilla kịch chiến Mothra

Mùa hè năm 2016, Marc Lore, giống như nhiều doanh nhân trước anh, bắt đầu ngộ ra rằng công ty của mình thiếu hỏa lực để cạnh tranh với Amazon. Jet.com – startup mảng thương mại điện tử của anh bán ra những sản phẩm cao cấp, thời thượng, kiểu như mặt nạ buổi hiệu Yes và đồng hồ thông minh Fitbit Ionic cho khách hàng thế hệ Z. Doanh nghiệp của anh đang tăng trưởng mau lẹ với doanh thu thuần là 1 tỷ đô-la. Cũng như nhiều lãnh đạo trong lĩnh vực này, Lore biết rằng cuộc chiến bán lẻ đang chuyển đổi sang thành trải nghiệm khách hàng không-biên-giới. Chỉ sở hữu một cửa hàng thì không đủ, chỉ xuất hiện trực tuyến cũng không đủ. Các nhà bán lẻ thành công buộc phải cung cấp cho khách hàng những lựa chọn chất lượng và đa dạng: mua tại cửa hàng, đặt hàng trực tuyến và nhận tại cửa hàng, hoặc mua trực tuyến và được giao hàng đến tận nhà sau vài ngày hoặc vài giờ đồng hồ: thích gì chiều nấy. Ý tưởng này đã xuất hiện một thời gian, nhưng thực hiện thì “khó đau khó đón”. Để có thể cung cấp kiểu trải nghiệm lai như thế, Lore biết là anh cần quy mô, đòi hỏi cả núi tiền vốn. Anh đã kêu gọi được 225 triệu đô-la ở các quỹ đầu tư mạo hiểm, nhưng còn lâu mới đủ, vậy là anh tìm đến đối thủ sừng sỏ nhất của Amazon: Walmart.

Mùa thu năm đó, Walmart mua lại Jet.com (và kèm theo cả Lore) với giá 3,3 tỷ đô-la. Vào thời điểm đó, Jet.com đã được một số nhà phân tích định giá khoảng 1 tỷ đô-la, nên có một cách để nhìn nhận thương vụ này: Walmart đã trả 2 tỷ đô-la để mua lại Lore. Nhà bán lẻ lớn nhất thế giới thấy ở Lore một con người có sự tinh thông về lĩnh vực trực tuyến để có thể tìm hiểu về sự thống trị của Amazon trong mảng thương mại điện tử. Chiếm gần 40% toàn bộ doanh số bán hàng trực tuyến tại Mỹ năm 2018, thị phần của Amazon ở mảng này gấp 10 lần của Walmart. Một nhà bình luận

châm biếm rằng thương vụ Walmart mua lại một công ty trực tuyến thời thượng thật đúng như một gã đàn ông đang rơi vào khủng hoảng tuổi trung niên sầm về những lọn tóc giả đắt tiền.

Lore thấy ở Walmart quy mô và số vốn mà anh cần để có thể bám đuổi Amazon. Đặt tổng hành dinh tại Bentonville, Arkansas, công ty điều hành khoảng 4.700 cửa hàng tại Mỹ, và những địa điểm này đặt công ty ở vị trí cách 90% dân số Mỹ trong vòng 10 dặm đường – điều kiện lý tưởng để giao hàng trong ngày. Với nỗ lực đối chọi với “giao hàng miễn phí” của Amazon Prime, Walmart đã bắt đầu cung cấp lựa chọn “giao hàng miễn phí trong vòng một ngày” cho những đơn hàng trên 35 đô-la, nhưng chìa khóa ở đây chính là các cửa hàng độc đáo của công ty. Lore thấy các cửa hàng này có thể được sử dụng như những kho hàng địa phương khổng lồ, nơi sản phẩm có thể được soạn sẵn để khách mua hàng trực tuyến ghé qua nhận, hoặc giao đến nhà chỉ vài tiếng đồng hồ sau khi đơn hàng được đặt. “Chúng tôi có 1,2 triệu nhân viên trong các cửa hàng trên khắp nước Mỹ có thể làm việc này,” Lore nói. “Điều đó cho phép chúng tôi giao các sản phẩm tươi sống, đông lạnh và những mặt hàng bình thường trong vòng hai tiếng đồng hồ, hoặc giao trong ngày với mức phí rẻ hơn bất cứ ai.” Khách hàng của Walmart cũng có thể đặt hàng tạp phẩm trên mạng rồi lái xe tới một Super Store gần đó để nhận túi hàng đã được soạn sẵn. Theo các nhà phân tích của Cowen, tháng 1 năm 2019, khoảng 11% người mua hàng Walmart sử dụng chương trình ghé tiệm nhận hàng soạn sẵn trong túi. Họ chỉ cần lái xe đến một Super Store, nhân viên Walmart sẽ đặt hàng soạn theo đơn vào cốp xe, thế là xong.

Lore hiểu quá rõ rằng anh đang đương đầu với Amazon – như đã nói ở phần trước, anh từng làm việc ở công ty này. Năm 2005, anh cùng Vinit Bharara sáng lập một nhà bán lẻ trực tuyến ở New Jersey với tên gọi Quidsi – kết hợp hai từ La-tinh là “quid” và “si”, nghĩa là “sẽ thế nào nếu...” Công ty đã tạo ra Diapers.com, hứa hẹn giao hàng miễn phí ngay ngày hôm sau đối với bỉm và các sản phẩm khác cho trẻ sơ sinh, phù hợp với những bậc cha mẹ đầu bù tóc rối. Các quỹ đầu tư mạo hiểm hậu thuẫn cho startup này với khoản đầu tư trị giá 50 triệu đô-la. Hai vị sáng lập viên thích thú với sự độc lập của mình, nhưng họ vẫn ngưỡng mộ từ xa những năng lực trực tuyến của Bezos, họ đặt cho ông biệt danh “Sensei” – từ tiếng Nhật để chỉ một bậc thầy.

Những người mới làm cha làm mẹ rất mê Diapers.com, và doanh thu thường niên của Quidsi của 2008 đã tăng trưởng lên thành 300 triệu đô-la mỗi năm. Theo cuốn *The Everything Store* của Brad

Stone, Quidsi đã xuất hiện trong tâm chú ý của Bezos, và Amazon bắt đầu giảm mạnh giá bỉm để bán rẻ hơn so với Diapers.com. Đến một thời điểm, Lore và đội của anh tính toán và phát hiện ra rằng Amazon đang trên lộ trình lỗ 100 triệu đô-la ở mặt hàng bỉm trong vòng ba tháng. Thấy trước một tương lai u ám, Lore và cộng sự của anh bắt đầu thương lượng với cả Walmart và Amazon để được mua lại. Khi Bezos biết rằng Walmart cũng quan tâm, Stone viết: các giám đốc ở Amazon “gia tăng áp lực căng hơn nữa, đe dọa các nhà sáng lập Quidsi rằng ‘Sensei’ vốn là một đối thủ nghiêm túc, sẽ đẩy giá bán bỉm về 0 nếu họ dám về phe Walmart.” Năm 2010, Lore và cộng sự của anh đầu hàng có điều kiện và bán Quidsi cho Amazon với giá 550 triệu đô-la. Nhìn lại thương vụ này, Lore nói rằng lý do khiến anh cảm thấy muốn bán công ty không hẳn là vì chiêu giảm giá điên cuồng của Amazon, mà vì khi Bezos nhắm công ty anh làm mục tiêu, các nhà đầu tư đã tránh né cung cấp cho Quidsi nguồn vốn mà công ty sẽ cần để duy trì cuộc chiến giá cả trường kỳ gian khổ với gã khổng lồ thương mại điện tử.

Nhiệm kỳ của Lore ở Amazon không kéo dài. Vốn là một thỏa thuận trong thương vụ, đáng lẽ ra Quidsi phải hoạt động như một đơn vị độc lập trong lòng Amazon, nhưng cuối cùng Amazon đã gộp mảng này vào hoạt động chung, và cái tên Diapers.com đã biến mất.

Sau khi Walmart mua lại Jet.com, CEO Doug McMillon giao Lore phụ trách mảng thương mại điện tử ở thị trường Mỹ, giám sát cả Walmart.com lẫn Jet.com, và cho anh toàn quyền xây dựng một doanh nghiệp trực tuyến phát triển thật nhanh, có thể cạnh tranh với năng lực kho vận của Amazon. CEO của Walmart cũng muốn đảm bảo rằng Lore sẽ được đãi ngộ nồng hậu cho xứng với cuộc chiến gian khó phía trước. Theo một nghiên cứu năm 2016 của Women's Wear Daily, năm đó, Lore chính là giám đốc được trả lương cao nhất trong mảng bán lẻ, thời trang và làm đẹp, nhận được khoản lương và thưởng trị giá 1,4 triệu đô-la cùng gói thưởng cổ phiếu trị giá 242 triệu đô-la. Đối lại những đồng tiền ấy, Walmart kỳ vọng cựu doanh nhân này sẽ lấy các cửa hàng của Walmart, năng lực kho vận cùng kho vốn của công ty và đặt nó ở vị thế “kẻ đánh bại Amazon”.

Walmart bắt đầu bán hàng trực tuyến lần đầu tiên vào năm 1999, chỉ vài năm sau khi Bezos khai trương Amazon. Lý do khiến Walmart đi theo con đường Internet vào thời điểm bấy giờ là nhằm xây dựng trải nghiệm mua hàng lai cho người tiêu dùng. Nghe quen quen nhỉ? Trong một cuộc đàm thoại về kết quả kinh

doanh vào năm 2011, CEO đương nhiệm của Walmart.com là Joel Anderson giải thích rằng chiến lược này sẽ “tập trung vào xây dựng cách tiếp cận kiểu đa-kênh”. Ý của ông là Walmart sẽ sử dụng trang web để mở rộng chủng loại hàng hóa, cung cấp dịch vụ giao hàng ngay-hôm-sau cho người mua hàng trực tuyến (áp dụng với những mặt hàng được giao từ các cửa hàng Walmart), cung cấp ba lựa chọn giao hàng miễn phí mà Anderson gắn nhãn là “nhanh, nhanh hơn và nhanh nhất”. Chiến lược đó có thể hợp lý với ban giám đốc Walmart vào thời điểm đó, nhưng lại chẳng có nghĩa lý gì với khách hàng. Chương trình không đi đến đâu.

Lore thừa nhận rằng Walmart đã chậm chân trong cuộc chơi bán lẻ trực tuyến, rằng họ đầu tư chưa thích đáng vào công nghệ và vì thế phải rất nỗ lực để bắt kịp. Walmart.com không có được các đặc tính như Amazon.com: lựa chọn phong phú, sử dụng dễ như trở bàn tay, thân thiện với người dùng. Họ cũng không có chương trình hội viên, cung cấp những quyền lợi mà hội viên Prime nhận được, nào phim ảnh, chương trình truyền hình, sách, nhạc và giao hàng miễn phí trong vòng hai ngày hoặc ít hơn. Với Walmart, Internet mang lại một song đề kinh điển của nhà sáng chế: nhà bán lẻ khó mà dốc sức cực mạnh vào thương mại điện tử, vì làm vậy sẽ gây đứt gãy cho chính mảng kinh doanh cửa hàng vật lý vốn đang thành công của họ.

Khi Lore ra quân chiến đấu với Amazon, Walmart nắm giữ một lợi thế độc đáo: chuyên môn của họ trong lĩnh vực cửa hàng thực tế – một yếu tố tiên quyết để biến bán lẻ lại trở thành hiện thực. Cũng giống như Amazon đang chạy đua để xây dựng một đế chế cửa-hàng thực-tế, Walmart đang nỗ lực để hòa trộn một trải nghiệm mua hàng trực tuyến hấp dẫn với sự hiện diện vốn đã đáng gờm của mình ở mảng cửa hàng vật lý. Walmart đang mời về đoàn đoàn lũ lũ khoa học gia dữ liệu, mở rộng số lượng sản phẩm của Walmart.com, mời gọi các nhà bán lẻ quy mô nhỏ bán hàng trên trang web, nỗ lực để tích hợp AI và học máy nhằm mang lại cho khách hàng một trải nghiệm mua hàng hoàn thiện hơn, thử nghiệm nhiều cách nhằm đẩy nhanh tốc độ giao hàng. Walmart là công ty duy nhất ở Mỹ có đủ năng lực chuyên môn và tiền bạc rủng rỉnh để chơi một-chơi-một với Amazon.

Giữa bầu không khí xôn xao về chuyện Amazon thôn tính cả thế giới, thật dễ để quên rằng Walmart có quy mô gần gấp đôi Amazon. Doanh thu của Walmart cán mốc 500 tỷ đô-la vào năm 2018, khiến công ty này không chỉ là nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, mà còn là doanh nghiệp lớn nhất thế giới. 4.700 cửa hàng ở Mỹ của Walmart khiến con số 550 cửa hàng của Amazon trở nên nhỏ

bé đến thăm thương, Walmart còn sở hữu khoảng 6.000 cửa hàng khác trên toàn cầu, so với chỉ một số ít của Amazon. Ưu thế dẫn trước ấy khiến người ta phải nản lòng. Câu hỏi là: Liệu Walmart có biến hình đủ nhanh thành một nhà bán lẻ lai để ngăn Amazon tước mất việc làm ăn và gây ra một khoảng trống nghiêm trọng trong mảng tạp phẩm đang sinh lời của họ? Mặc dù Walmart, hơn bất cứ ai, có khả năng cạnh tranh mạnh nhất với Amazon, Phố Wall lại không đánh cược theo hướng này. Mặc dù Walmart có quy mô gấp đôi Amazon, nhưng giá trị thị trường cổ phiếu năm 2019 của công ty này lại chỉ bằng một nửa so với Amazon.

Walmart tin rằng họ có thể đánh bại Amazon nhờ việc họ giỏi nhất – bán lẻ kiểu tấn công tổng lực – và hành động nhanh hơn, thông minh hơn. “Nếu anh muốn bàn về lý do tại sao Amazon thành công,” Lore nói, “hãy quên công nghệ, quên mảng kinh doanh đám mây AWS và giải trí số hóa và tất cả những thứ người ta vẫn nhắc tới đi. Suy đến cùng, phải là mảng kinh doanh bán lẻ cốt lõi.” Trong tâm trí của Lore, như thế nghĩa là: muốn cái gì sẽ đều có với giá cả tuyệt vời, và nhận được hàng theo cách thật nhanh và dễ đoán. “Như thế rất hay, vì với chúng tôi, đó là một trò chơi chúng tôi biết cách chơi đến nơi đến chốn. Là kho vận và bán hàng.”

Hai gã khổng lồ sẽ đụng độ, và cuộc chiến sẽ rất cam go dữ dội, nhưng như thế không có nghĩa là một gã buộc phải bỏ mạng trên sa trường. Cả Amazon và Walmart đều có chuyên môn, vốn và sổ sách kế toán cực mạnh để biến đổi bản thân thành nhà bán lẻ lai. Ai đó có thể hình dung ra một viễn cảnh trong đó ở nước Mỹ, Amazon và Walmart trở thành hai nền tảng mua sắm thống trị, và hai gã khổng lồ phân chia thị trường toàn quốc thành hai vùng ảnh hưởng khác nhau.

Như Lore giải thích: “Suy đến cùng, nếu tôi phải đoán xem sự tình sẽ ngã ngũ ra sao: Amazon sẽ thiên về vùng duyên hải và thành thị, còn Walmart thì thiên về khu trung tâm. Như vậy là khá giống với tình thế ngay bây giờ, Amazon thì thống trị những khu vực thành thị, còn Walmart là ở miền trung Mỹ.” Nhìn chung Walmart định giá sản phẩm tốt hơn Amazon, đây là điểm cộng khi bán hàng cho người mua ở mức thu nhập trung bình và thấp ở các vùng nông thôn. Các cửa hàng và nhà kho của Walmart cũng ở gần khách hàng hơn là nhà kho của Amazon (thường có xu hướng ở gần các thành phố lớn). Như thế nghĩa là ở miền trung nước Mỹ, đôi khi Amazon sẽ phải mất nhiều thời gian hơn để giao hàng đến địa điểm nào đó với một số chủng loại hàng hóa có nhu cầu thường xuyên ở các khu vực này.

Nhìn vào thực tế: Walmart không có cửa hàng nào ở thành phố New York (mặc dù công ty tuyên bố hồi năm 2019 rằng sẽ mở một nhà kho ở khu Bronx để giao nhận hàng tạp phẩm). Whole Foods có 13 cửa hàng ở khu vực này. Hai công ty – với chủng loại hàng hóa, tốc độ giao hàng và hiện diện rộng khắp về mặt địa lý – sẽ khiến các nhà bán lẻ khác khó có thể cạnh tranh. Xét trên phạm vi quốc tế, cuộc cạnh tranh này sẽ có kết cục khác. Bạn có thể hình dung một viễn cảnh, trong đó một vài gã khổng lồ bán lẻ đóng vai trò những siêu cường thực dân, phân chia địa cầu thành các vùng ảnh hưởng. Alibaba và JD.com sẽ là những nền tảng thống trị ở Trung Quốc. Amazon sẽ thống trị ở châu Âu, có lẽ cùng với Tesco ở Anh, Carrefour ở Pháp, Schwarz Group hoặc Aldi ở Đức. Amazon, Alibaba cùng Walmart sẽ kịch chiến với nhau để giành lấy Ấn Độ, với hơn 1,3 tỷ người tiêu dùng.

Bất chấp những sự xôn xao, hào hứng về bán lẻ không biên giới, tính đến năm 2019, mới chỉ một tỷ lệ nhỏ khách hàng mua đồ tạp phẩm trực tuyến. Đặt mua thực phẩm và được giao đến tận nơi trong tình trạng tươi sống, nguyên đai nguyên kiện khó hơn nhiều so với các mặt hàng khác. Như đã thảo luận ở chương trước, trái cây, rau củ, cá, thịt và các loại hàng hóa dễ hư hỏng khác có thời hạn bảo quản ngắn; nhiều thứ rất dễ dập vỡ, hư hỏng ngay từ khi ở trong nhà kho. Lợi thế của Walmart so với Amazon, đó là Walmart có thể sử dụng các cửa hàng lớn hơn, số lượng nhiều hơn hẳn so với Amazon để giao đồ thực phẩm tươi sống đến nhiều điểm hơn, nhanh hơn so với khả năng của Whole Foods. Khối lượng khổng lồ và tốc độ quay vòng nhanh ở Super Store của Walmart cũng đồng nghĩa với việc công ty phải xử lý ít thực phẩm thừa hơn – vốn là một vấn đề đặc biệt gai góc với các nhà bán lẻ.

Vì các Super Store của Walmart đều có lợi nhuận, nên khi có người đặt mua tạp phẩm trên mạng, chi phí chung đã được gánh hết. Những mảng kinh doanh như FreshDirect hay AmazonFresh, trữ đồ tạp phẩm trong kho để giao đến tận nhà sẽ phải trả các chi phí chung, khiến nó trở thành một bất lợi về chi phí. “Sự kết hợp giữa di chuyển thực tế trong cửa hàng và giao hàng tận nhà chính là phép màu,” Lore nói. Trong viễn kiến của anh, một cửa hàng của tương lai sẽ có diện tích nhỏ hơn, nơi khách mua hàng, còn một phòng kho rộng lớn ở phía sau để giao các đơn hàng trực tuyến và chuẩn bị hàng để khách tự đến nhận về. Tuy vậy, điều này cũng không ngăn Amazon đặt cược gấp đôi. Như đã nhắc tới ở phần trước: có tin đồn rằng Amazon đầu tư vào xây dựng một chuỗi cửa hàng tạp phẩm toàn quốc, hẳn là với hạng mục hàng hóa đa dạng hơn và giá cả thấp hơn Whole Foods, và sẽ cạnh tranh trực tiếp với Walmart.

Bất chấp những động thái nóng lên cùng các khoản đầu tư nặng đô từ cả hai đầu thủ, Walmart và Amazon vẫn còn một quãng đường rất xa trong mảng giao tập phẩm tại nhà. Một vấn đề: người mua hàng trực tuyến khó mà biết chính xác họ đang đặt mua cái gì. Khi duyệt trang web của Whole Foods, một khách hàng chỉ có thể thấy những hình ảnh nhỏ xíu của các mặt hàng, kèm với giá tiền, kích thước, cân nặng, chứ trải nghiệm thì dễ gây nhầm lẫn. Khi đặt mua một thứ trông giống như một hộp xà lách trộn nho nhỏ, tôi được giao tới một hộp nhựa to dùng đựng xà lách trộn, thật ra là cải bắp và cà rốt xắt nhỏ, không kèm thêm sốt mayonnaise hay nước trộn gì hết. Ai mà biết được? Tôi chắc mười mươi là Whole Foods sẽ bồi thường cho tôi vì nhầm lẫn này, nhưng ai lại mất công mà liên hệ với họ và nói chuyện cho ra môn ra khoai? Một đường cong học tập sẽ hình thành qua thời gian với những người mua hàng. Cuối cùng, các hệ thống của cửa hàng sẽ nắm rõ hơn về sở-thích và sở-ghét của mỗi người. Có thể trong tương lai, Alexa sẽ bảo với tôi: “Anh có chắc là muốn đặt xà lách trộn không? Đây chỉ là một cái hộp to dùng đựng cải bắp và cà rốt xắt nhỏ vô vị thôi.”

Cả hai công ty đều đang nỗ lực để giảm bớt những nhầm lẫn như thế thông qua AI và học máy. Ở đây Amazon có lợi thế. Suốt nhiều năm qua, Amazon đã tiếp cận với thói quen mua sắm của hàng trăm triệu khách hàng trên trang web của họ. Một nhà bán lẻ cửa-hàng-vật-lý như Walmart, chậm chân với thương mại điện tử, và khả năng thấu suốt về dữ liệu của họ còn lâu mới sánh bằng Amazon. Walmart hy vọng sẽ khắc phục được vấn đề này bằng một dự án thí điểm đang tiến hành mới đây ở New York với tên gọi JetBlack. Với khoản phí hội viên thường niên là 600 đô-la, khách hàng JetBlack nhận được các gợi ý sản phẩm, giao hàng nhanh và khả năng đặt bất cứ mặt hàng nào mà họ muốn, dù là từ Walmart, Gucci, Tiffany hay Lululemon, và nhận hàng trong ngày. Nhân viên của Walmart đến tận nhà riêng để gặp các hội viên JetBlack và phỏng vấn họ về những điều họ thích và không thích nhằm hiểu rõ hơn về các thói quen mua sắm của họ, nhờ vậy lần sau, các hội viên đặt mua sữa trực tuyến, Walmart biết ý khách hàng là “2 lít sữa hữu cơ 2% hiệu Horizon”. Lore nói rằng 80% thời gian, khách hàng sẽ nghe theo gợi ý về sản phẩm.

Ý tưởng JetBlack không phải nhằm mục đích để Walmart ghé thăm mọi khách hàng của mình, mà để công ty tìm hiểu nhiều hơn về các thói quen của họ, từ đó thể hiện thành các thuật toán AI. Qua thời gian, hệ thống sẽ ngày càng tự động hơn. “Đây là một cuộc chiến trường kỳ,” Lore nói. “Ý tưởng ở đây là trong tương lai sẽ không còn tương tác người-người. Chỉ là một cỗ máy hiểu rõ

anh, những gì anh yêu cầu và những gì anh thích.” Khi các thuật toán ưu việt đến mức đó, mua hàng bằng giọng nói sẽ chuẩn xác và dễ dàng hơn rất nhiều. Tuy vậy, Amazon đã bỏ xa Walmart nhiều năm ánh sáng về hoàn thiện công nghệ nhận biết giọng nói. Những thiết bị thông minh như Alexa đang phổ biến rất nhanh trên toàn thế giới, và đã tiến rất xa so với đối thủ. Walmart sử dụng Google Assistant phục vụ mua hàng bằng giọng nói. Làm vậy, họ lại tăng thêm một nấc xa cách với khách hàng của mình, và việc thu thập những dữ liệu mua hàng quý giá trở nên khó khăn hơn.

Cũng như Amazon, Walmart đang nỗ lực vào giải quyết vấn đề chặng cuối của giao hàng tạp hóa. Nhà bán lẻ này đang hợp tác với các công ty công nghệ, bao gồm Baidu, Waymo và Udelv để phát triển các xe tải giao hàng tự lái. Cho tới chừng nào xe tải tự hành trở thành hiện thực, Walmart vẫn đang nỗ lực để tối ưu hóa hệ thống giao hàng hiện có của mình. Trong một dự án triển khai từ năm 2019, Walmart sử dụng các nhân lực trong cửa hàng để giao các đơn đặt tạp phẩm trực tuyến đến tủ lạnh của khách hàng. Các nhân viên giao hàng mang theo máy ảnh, nhập mã sử dụng-một-lần vào khóa thông minh ở cửa chính nhà khách hàng, bước vào nhà, chất các món đồ dễ hư hỏng như sữa, kem, trái cây và rau củ vào tủ lạnh. Để ngăn chặn tình trạng trộm cắp và phá hoại, khách hàng cài ứng dụng trên điện thoại, và họ có thể theo dõi (trực tiếp hoặc xem lại qua băng hình) người giao hàng bước vào và lần lượt dỡ các túi tạp phẩm ra. Thoạt tiên, khách hàng sẽ chùn lại trước việc để người lạ bước vào nhà trong lúc họ đi vắng, nhưng nhiều người sẽ quen với chuyện đó, cũng giống như nhiều gia chủ đã quen với việc cho người lạ ra vào căn hộ của mình thông qua Airbnb. Tính đến nay, Walmart vẫn chưa phải nhận khiếu nại nào, mặc dù sẽ đến ngày một con chó dữ tợn tỏ thái độ khó chịu với một người giao hàng khả nghi.

Lore tin rằng giao hàng thẳng tới tủ lạnh sẽ tiết kiệm chi phí. Công ty sẽ không còn phải đóng sữa và kem vào hộp cách nhiệt, phương pháp này cũng mang lại cho Walmart thêm sự linh hoạt về căn thời điểm giao hàng. Thường thì công ty vấp phải tình trạng “nghẽn cổ chai” giao hàng trong khoảng từ 4 giờ chiều đến 8 giờ tối, khi mọi người muốn đồ thực phẩm giao đến sau khi họ từ chỗ làm về nhà. Hệ thống mới của Walmart sẽ cho phép công ty giao hàng khi người ta không có nhà, nghĩa là họ có thể nhóm các đơn giao hàng theo nhiều kiểu hợp lý hơn về mặt kho vận, giảm bớt số chuyến đi và tiết kiệm tiền. Tính đến năm 2019, dự án đã được thử nghiệm ở một thị trường. “Nhưng chúng tôi có những kế hoạch to lớn,” Lore nói. “Đó là tương lai. Chúng tôi sẽ thu hút

những người sử dụng sớm trước đã, sau đó sẽ tăng quy mô.”

Trong khi Walmart và Amazon chiến đấu với nhau để tạo nên thị trường bán lẻ Mỹ bằng mô hình mua hàng lai, số phận của các nhà bán lẻ khác có vẻ u ám. Thế nhưng, một nhóm các nhà bán lẻ giàu nhiệt huyết đang tính kế tìm đường tránh khỏi hai gã khổng lồ này.

Làm sao để “Kháng-Amazon”

Cái thời mà một cửa hàng chỉ cần mở cửa rồi chờ khách bước vào lựa đồ đã qua rồi. Các nhà bán lẻ thời nay đang vật lộn với một cuộc tranh luận sống còn quanh chủ đề “Cái gì làm nên một cửa hàng?” Là một nền tảng marketing? Một chốn để lui tới, gặp gỡ? Một điểm để nhận hàng đã đặt trên mạng? Một bài biếm họa trên tờ *New Yorker* năm 2019 vẽ cảnh một cặp đôi trẻ tuổi tay không rời khỏi cửa hàng đã tóm lược tình thế khó khăn này. Anh chàng nói với cô nàng: “Thấy ánh mắt chứa chan hy vọng của họ rằng tụi mình không chỉ mua đồ trên mạng, anh thấy ấm lòng ghê.”

Tình thế này có vẻ ảm đạm với rất nhiều nhà bán lẻ kiểu truyền thống, chứ tương lai rất xán lạn với những người thay vì đối đầu trực tiếp với Amazon, lại tìm cách thúc vào sườn nó. Nếu một công ty không thể ganh đua nổi với chủng loại sản phẩm vô cùng phong phú, giá rẻ và giao hàng nhanh gọn của Amazon, nó buộc phải khác biệt hóa bản thân theo những cách khác. Nó cần phải theo đuổi những chiến lược mà Amazon khó có thể bắt kịp. Sợi chỉ vàng xuyên suốt ở đây là gì? Các nhà bán lẻ của tương lai sẽ tập trung nỗ lực của mình vào bốn lĩnh vực chính: tạo ra một trải nghiệm tại-cửa-hàng tuyệt vời, hòa trộn ăn ý với một trải nghiệm trực tuyến tuyệt vời; mang lại danh mục sản phẩm độc đáo được tùy biến cao độ; đầu tư đậm vào công nghệ, bao gồm cả thành thạo về mạng xã hội; và đặt cược gấp đôi vào sứ mệnh xã hội theo cách thức nào đó khiến khách hàng cảm thấy mua hàng từ những thương hiệu này là việc làm đúng đắn.

Các doanh nghiệp xuất hiện trong chương này đang ăn nên làm ra nhờ làm chủ một trong bốn nguyên lý này. Tuy vậy, trong dài hạn, với thực tế là Amazon đang tích cực đổ bộ vào địa hạt bán lẻ tại cửa hàng vật lý, chỉ cạnh tranh nhờ nắm vững một trong bốn chiến lược kể trên thì vẫn là chưa đủ. Bất cứ ai muốn bắt kịp trong

một thế giới kiểu-Amazon rất cuộc đời phải thành thạo ít nhất hai hoặc ba, thậm chí cả bốn chiến lược, vì chắc chắn là Amazon sẽ cố gắng để làm chủ cả bốn nguyên lý ấy trong đế chế của hàng vật lý mà họ đang tạo dựng.

Một số công ty như Nike và Sephora đã tích hợp một cách mượt mà trải nghiệm trực tuyến và trải nghiệm tại-cửa-hàng, khiến việc mua sắm trở nên dễ chịu và thú vị với người tiêu dùng. Những tên tuổi khác như Williams-Sonoma cung cấp các dụng cụ nấu nướng và thiết bị nhà bếp mà bình thường không thể tìm thấy ở nơi nào khác. Các nhà bán lẻ thời trang như Stitch Fix, ASOS và Lulus đã khai thác công nghệ để mang lại cho khách hàng của mình cảm giác đặc biệt mà Amazon không thể có được. Stitch Fix tuyển về hàng quân đoàn khoa học gia dữ liệu, có thể làm tăng đáng kể xác suất khách hàng trực tuyến tìm thấy được quần áo, váy vóc với kiểu dáng họ ưa thích và kích cỡ vừa vặn. ASOS của Anh đang trên đường tăng trưởng nhanh vì mảng kinh doanh trực tuyến của hãng này nhắm mục tiêu là một cộng đồng toàn cầu gồm những tín đồ thời trang lứa tuổi đôi mươi. ASOS nỗ lực phát triển một mối liên hệ giàu cảm xúc với khách hàng nhờ đăng tải những nội dung hàng ngày xoay quanh chủ đề thời trang và lối sống, nhờ tỉ mỉ điều chỉnh sản phẩm của mình. Lulus cũng đã thu hút đông đảo người hâm mộ cuồng nhiệt nhờ vận dụng sáng tạo Instagram và các công cụ truyền thông xã hội khác. Bằng cách trao tặng một đôi kính cho ai đó thuộc các nước đang phát triển tương ứng với mỗi đôi kính bán ra và đảm bảo rằng sứ mệnh xã hội này thu hút thật nhiều con mắt chú ý, Warby Parker đã tạo dựng một doanh nghiệp phát triển nhanh chóng. Tuy mỗi doanh nghiệp kể trên đều thi hành chiến lược của mình theo một phương cách độc đáo, ẩn bên dưới những chiến lược ấy là một lời khuyên đúng đắn, có thể áp dụng với bất cứ doanh nghiệp nào đang lo lắng về việc tạo dựng những trải nghiệm khác biệt tại cửa hàng và trên mạng.

Khi cạnh tranh với Amazon, thường thì suy ngẫm về những khía cạnh mà Amazon không giỏi là một việc hợp lý. Đúng vậy, gã khổng lồ thương mại điện tử này cung cấp hạng mục hàng hóa, dịch vụ tuyệt vời, giá cả hấp dẫn và giao hàng nhanh chóng, nhưng hãy coi Amazon là một hạ tầng hiệu quả cao, cung cấp cho người mua hàng mọi sản phẩm ở bất cứ nơi nào, bất cứ lúc nào họ muốn. Với hai ngoại lệ là Walmart hoặc Alibaba, còn hầu như mọi doanh nghiệp sẽ khó có thể ưu việt hơn Amazon cả về giá cả lẫn tốc độ. Công ty này *không* giỏi ở hai khoản: xây dựng bản sắc thương hiệu mạnh, ai có thể kể tên một thương hiệu quần chino của Amazon, hay dòng đồ nội thất phong cách giữa thế kỷ XX của

công ty này? – và khiến khách hàng cảm thấy đặc biệt. Ở phạm vi mà Amazon đang triển khai hoạt động, nếu công ty cố gắng cung cấp sản phẩm tùy biến và trải nghiệm sáng tạo cho số đông sản phẩm mà họ đang phục vụ, nhiều khả năng là công ty sẽ bẹp dúm dưới sức nặng của chính mình.

Một công ty khác cũng đang giành được chỗ đứng trong rừng rậm Amazon chính là Nike – nhà sản xuất giày dép và quần áo có trụ sở ở Beaverton, bang Oregon. Công ty đã tạo ra một trải nghiệm tại cửa hàng liên kết với trải nghiệm trực tuyến cho phép khách hàng chuyển đổi êm ái giữa hai thế giới. Điều này đòi hỏi sự tích hợp trơn tru giữa dữ liệu cá nhân của từng khách hàng, dù họ đang mua hàng trực tuyến tại nhà, trên điện thoại hay ngay tại cửa hàng. Quản lý dữ liệu theo cách này tạo ra một trải nghiệm được cá nhân hóa cao độ, giống như những gì khách hàng có thể tận hưởng tại cửa hàng flagship tối tân của công ty nằm trên Đại lộ số 5 ở New York, khai trương năm 2018.

Cửa hàng không chỉ là một cửa hàng, mà là “Ngôi Nhà Sáng Tạo 000”, theo lời của Nike, ba con số 0 đại diện cho “sự khởi sinh” hoặc xuất phát điểm của “những gì mà một cửa hàng flagship có thể mang lại cho thành phố của mình”.

Cửa hàng cực lớn với diện tích hơn 6.300 mét vuông trải rộng khắp sáu tầng lầu, các nhân viên bán hàng khoác áo choàng phòng thí nghiệm trắng toát, chạy đôn chạy đáo ở mỗi tầng để săn sóc khách hàng. Nike nói rằng ý tưởng ở đây là để các nhân viên của Nike tìm hiểu về các thành viên trong cộng đồng, từ đó Nike có thể bắt kịp những thị hiếu và khao khát biến đổi của họ. Nhằm mục đích đó, cửa hàng trên Đại lộ số 5 của Nike có hẳn một tầng gọi là Nike Speed Shop (tạm dịch: Cửa hàng Nike siêu tốc), sử dụng các dữ liệu marketing và phản hồi từ mạng xã hội để nhập hàng lên kệ giá, và nhanh chóng nhập thêm hàng dựa vào mong muốn của người tiêu dùng ở khu vực này. Khách hàng có thể nhận được lời khuyên từ những nhân viên cực kỳ am hiểu, sắm vai “vận động viên” tại cửa hàng, hoặc được hướng dẫn bởi một bảng điện tử trong cửa hàng, hiển thị xem những “chiến binh cuối tuần” khác trong cộng đồng đã mua những gì. Công ty cung cấp chương trình hội viên với tên gọi NikePlus, trong đó người mua có thể giữ hàng thông qua một ứng dụng di động, sau đó hàng sẽ được cất vào một tủ khóa trong tiệm, sẵn sàng để khách đi thử hoặc ghé tiệm nhận đồ bất cứ khi nào. Họ cũng có thể thanh toán ngay trên điện thoại để tránh phải xếp hàng trước quầy thu ngân.

Nhằm biến giày thể thao trở thành “hơn cả một món đồ”, Nike tạo

điều kiện để người mua hàng đặt các phiên bản làm riêng bất cứ khi nào họ được phép chỉ định trước các yếu tố như chất liệu cho mũi giày và màu dây giày, thậm chí bổ sung một dấu phẩy hình đôi cánh thiên thần. Chỉ có hội viên NikePlus được bước vào (đặt hẹn trước) tầng trên cùng của cửa hàng, gọi là Nike Expert Studio (Xưởng chuyên gia Nike). Những người mua hàng này được tiếp đãi theo phong cách VIP với sản phẩm độc quyền, các phiên tư vấn kiểu dáng cho cá nhân, hoặc lời khuyên để có bộ cánh tối ưu phục vụ chạy marathon. Với kiểu chăm chút và lựa chọn như thế, việc bỏ ra 200 đô-la cho một đôi giày hầu như là việc dễ chịu. Tính đến nay, chiến lược lai của Nike đã phát huy hiệu quả. Trong giai đoạn 5 năm tính đến đầu năm 2019, cổ phiếu của Nike đã tăng nhanh gấp đôi so với chỉ số chứng khoán S&P 500.

Nike không phải nhà tiên phong duy nhất khai phá xu hướng đang “phất”: bán lẻ trải nghiệm – ý tưởng ở đây là các cửa hàng nên mang lại cảm giác giải trí, hoặc nắm bắt tinh túy của lối sống. Không để đối thủ của mình vượt mặt, công ty sản xuất giày dép và quần áo Vans đã khai trương House of Vans ở London, một cửa hàng lớn kiểu giải trí, rộng gần 2.800 mét vuông, nơi các “xế” BMX và những tay trượt ván có thể đến chơi, xem phim, nghe các ban nhạc rock hát “sống”, gọi đồ uống tăng lực ở quầy, đăng ký lớp học vẽ cùng nghệ sĩ đường phố Tom Newman, học cách phác họa các hình ảnh ván trượt Vans trứ danh từ thời vàng son xưa cũ. Thế nhưng, những điểm nhấn chủ yếu ở đây phải là các dốc bê-tông và một sân khấu biểu diễn hình bán nguyệt mà công ty nói rằng “do dân trượt ván thiết kế riêng cho dân trượt ván”. Hoạt động tại House of Vans mang lại dòng bài đăng cuộn cuộn trên Instagram, Tumblr và Facebook, tạo ra những cộng đồng gắn bó khăng khít và quyến rũ những khách hàng mới đến tiệm.

Nhà sản xuất chăn ga gối đệm Casper ở New York quyết chí rằng họ không kiếm tiền nhờ bán đệm, mà đúng hơn là bán một giấc ngủ đêm êm ái. Trong các cửa hàng của mình, công ty đã xây dựng Dreamery – 9 kén ngủ được bố trí từ đệm, chăn ga và gối hiệu Casper; trả 25 đô-la, người mua hàng có thể vào các kén này để chợp mắt trong vòng 45 phút – khoảng thời gian mà công ty nói là tối ưu để mang lại sự sảng khoái mà không gây ngầy ngật, thiếu tỉnh táo. Khách hàng có thể đăng ký trực tuyến để đặt chỗ Dreamery. Gói này bao gồm cả một áo choàng tắm, mặt nạ ngủ và bộ nút tai. Khi thức dậy sau giấc ngủ êm ái, khách hàng được đưa vào một sảnh nghỉ để nhấp một tách cà phê, và tất nhiên là trò chuyện với một chuyên gia bán hàng. Có hiệu quả không? Theo công ty, trong ba năm đầu tiên Dreamery tồn tại, tổng doanh số của công ty đã tăng trưởng lên hơn 600 triệu đô-la.

Các nhà bán lẻ như Casper, Nike và những tên tuổi khác đã tạo ra một trải nghiệm lôi cuốn cho khách hàng trong các cửa hàng của họ. Trong tương lai rất gần thôi, công nghệ bán lẻ sẽ càng tinh vi hơn, mang lại một sự sáp nhập chặt chẽ hơn nữa giữa mua hàng trực tuyến và trực tiếp. Chẳng hạn, một startup tên là FaceFirst đã trình bày một hệ thống mới tại hội thảo Shoptalk năm 2019 tại Las Vegas, sử dụng công nghệ nhận biết gương mặt để nhận diện các khách hàng bước vào một cửa hàng. Cửa hàng sẽ xin phép bằng tin nhắn văn bản để một nhân viên bán hàng tải về lịch sử mua hàng của khách, trong đó có các thông tin như khách đã đến cửa hàng bao nhiêu lần, tổng thời lượng khách mua hàng ở chuyên đi trước, mua những sản phẩm gì, và một danh sách các sản phẩm mà khách đã mua trên trang web của cửa hàng. Đối lại việc chia sẻ lịch sử cá nhân này với cửa hàng, khách có thể nhận được phiếu ưu đãi điện tử hoặc được tiếp cận các khuyến mãi đặc biệt. Mỗi khi ai đó bước vào cửa hàng, một máy quay sẽ nhận diện người này, lịch sử mua hàng của họ bung ra trên màn hình điện thoại của các nhân viên bán hàng. CEO của FaceFirst là Peter Trepp nói trong một buổi phát thanh trực tuyến eMarketer rằng anh đã cộng tác cùng một nhà bán lẻ rất lớn và phát hiện ra rằng 4% khách hàng của họ tạo ra 55% tổng doanh thu. “Họ không biết lúc nào thì 4% đó bước vào cửa hàng,” Trepp nói. Công nghệ nhận biết khuôn mặt có thể giúp giải quyết vấn đề đó.

Ở Trung Quốc, sự thừa nhận về quyền riêng tư thực tế không hề tồn tại, Alibaba đang sử dụng công nghệ nhận biết gương mặt để tạo điều kiện cho người mua hàng thanh toán dễ dàng hơn – và để gã khổng lồ bán lẻ trực tuyến này dễ dàng thu thập dữ liệu khách hàng quý giá nữa chứ. Chi nhánh thanh toán của Alibaba là Ant Financial, vào cuối năm 2017 đã tung ra một hệ thống với tên gọi Smile to Pay, trong số nhiều địa điểm sử dụng hệ thống này có một nhà hàng KFC ở Hàng Châu, Trung Quốc. Ant Financial là một nhà đầu tư của Yum China, chủ sở hữu của KFC ở Trung Quốc. Cách thức hoạt động như sau: thực khách bước tới một quầy có màn hình với kích thước bằng một tủ lạnh, cuộn xuống để xem thực đơn, chọn món gà rán, CocaCola, hoặc bất cứ thứ gì mà các gai vị giác đang thèm thuồng. Khi đã sẵn sàng thanh toán, khách hàng nhìn vào một vòng tròn trên màn hình và mỉm cười. Khoản tiền trả cho bữa ăn được trừ vào tài khoản của thực khách. Không cần ví, không cần thẻ tín dụng, không tiền mặt, không điện thoại thông minh, chỉ đơn giản là một bữa KFC dọn lên cho một khách hàng đói bụng.

Thoạt đầu, hầu hết mọi người sẽ bức bối vì bị các máy quay sàm soi. Một cuộc khảo sát người mua hàng vào năm 2018 do hãng

nghiên cứu RichRelevance tiến hành đã phát hiện ra rằng 61% người trả lời cảm thấy việc các cửa hàng của hiệu sử dụng công nghệ nhận biết gương mặt để nhận diện họ là “rùng mình”. Nỗi sợ còn lớn gấp đôi. Có một lời than phiền rất phổ biến: việc một doanh nghiệp có thể nhận diện một cá nhân thông qua các đặc điểm gương mặt, từ đó tiếp cận rất nhiều dữ liệu cá nhân chính là xâm phạm quyền riêng tư. Một sự quan ngại khác là những hệ thống này không an toàn. Một kẻ lừa đảo trên mạng có thể đánh cắp hình ai đó từ Facebook và trưng ra trước một màn hình nhận biết gương mặt để lấy đồ ăn miễn phí từ KFC, hoặc còn tệ hơn nữa: ăn cắp tiền từ cây ATM của ngân hàng.

Hầu hết người tiêu dùng rồi sẽ thoải mái với những vấn đề quyền riêng tư dấy lên bởi công nghệ nhận biết gương mặt. Các doanh nghiệp và chính quyền đã biết gần như mọi điều về mọi cá nhân, và việc một doanh nghiệp tải về lịch sử mua hàng của một cá nhân vẫn còn lương thiện chán gấp vạn lần so với một công ty bảo hiểm hoặc một chủ lao động nắm rõ bệnh sử vốn rất thiết thân của mỗi cá nhân. Như những gì đã xảy ra với hầu hết các công nghệ mới, người dùng sẽ sớm sử dụng nhận biết gương mặt vào mua hàng, rồi kể với bạn bè rằng cách này tiện dụng ra sao, và số đông sẽ nhanh chóng làm theo – cũng giống như các chủ nhân điện thoại iPhone X đã nhanh chóng làm quen với hệ thống mặt mã bằng nhận biết gương mặt trên thiết bị này.

Còn với cảm giác an tâm, hệ thống nhận biết gương mặt hứa hẹn sẽ bảo mật tốt hơn các hình thức thanh toán khác. Số thẻ tín dụng, thông tin bằng lái và hộ chiếu có thể bị đánh cắp hoặc làm giả, dẫn tới trộm cắp danh tính và thất thoát hàng tỷ đô-la mỗi năm. Hóa ra là: rất khó để đánh lừa một hệ thống thanh toán bằng nhận diện gương mặt. Alibaba đã thử đánh bại hệ thống của mình tại một cửa hàng KFC bằng cách để một phụ nữ Trung Quốc đội tóc giả màu vàng, trang điểm thật đậm, sau đó đứng trong một nhóm cùng bốn thanh niên với ngoại hình nhang nhác, đội tóc giả màu hồng và xanh lam. Mỗi lần thử, máy quay đều chọn ra đúng người. Còn với âm mưu giả ảnh Facebook đi ăn cắp, hệ thống sử dụng một máy quay ba chiều, có thể lựa ra xem đối tượng là người thật hay chỉ là hình ảnh hai chiều. Các máy quay cũng được lập trình để nắm bắt các tín hiệu sự sống như cái nháy mắt hay ngoái đầu. Nếu làm vậy vẫn chưa đủ để gieo sự tin tưởng, thì khi thực khách nhận hộp gà KFC, họ có thể gõ số điện thoại của mình để tăng thêm một cấp bảo mật nữa. Chẳng mấy chốc mà chìa khóa xe hơi, chìa khóa nhà và mặt khẩu máy tính cũng sẽ được thay thế bằng các hệ thống nhận biết gương mặt. Khi ngày đó tới, một tệp trên màn hình máy tính chứa đầy những mặt khẩu khó nhớ, khác

nhau đến điên đầu, cửa nào ngân hàng, hóa đơn truyền hình cáp và các tài khoản mua sắm có thể bị quẳng vào sọt rác được rồi.

Bán lẻ theo phong cách trải nghiệm sẽ giúp thu hút khách hàng đến các cửa hiệu, và những công nghệ đang nổi lên như nhận biết gương mặt sẽ giúp nhà bán lẻ truy dấu và phục vụ khách hàng tốt hơn ngay giây phút họ bắt đầu bước qua cửa. Tuy nhiên, như vậy không có nghĩa là các nhà bán lẻ kiểu truyền thống có thể bỏ mặc doanh số bán hàng trực tuyến. Một số nhà bán lẻ kiểu cửa hàng vật lý với những sản phẩm phù hợp với không gian cửa hàng (chẳng hạn xa xỉ phẩm, trang phục may đo riêng, đồ nội thất và thiết bị nhà bếp cao cấp) có thể ăn nên làm ra nhờ bán hàng trên mạng trực tiếp đến tay người tiêu dùng. Giờ đây, bạn có thể mua trên Amazon một chiếc đồng hồ Tank bằng thép không gỉ hiệu Cartier với giá 2.726 đô-la từ một người bán hàng bên thứ ba. Thế nhưng, một phần làm nên trải nghiệm xa xỉ phẩm chính là những gì mà một người mua hàng cảm nhận khi mua một món đồ, mà nói thật: người ta cảm thấy phấn khích đến cỡ nào khi sắm một chiếc đồng hồ đắt tiền trên cùng một trang web có thể mua cả lon bóng quần vợt hiệu Penn chỉ với giá 2,99 đô-la? Trên trang web của Amazon có rất ít nội dung giải thích về chiếc đồng hồ, cách thức hoạt động và “cây phả hệ” của đồng hồ. Khách hàng không thể nào so sánh mẫu đồng hồ này với các đồng hồ khác của Cartier. Thế nhưng, họ có thể tiết kiệm được 54 đô-la nếu mua trên trang Amazon, so với mua trên trang chính chủ của Cartier. Thêm nữa, cũng không rõ liệu nhà bán lẻ độc lập này có được ủy quyền bán đồng hồ Cartier trên trang Amazon, hoặc bất cứ trang web nào khác hay không. Đây có phải hàng giả hàng nhái? Hoặc có lẽ đây chỉ là hàng “chợ đen”, không kèm theo bảo hành của nhà sản xuất.

Compagnie Financière Richemont – tập đoàn xa xỉ phẩm Thụy Sĩ sở hữu Cartier đã gây dựng thanh danh nhờ cung cấp cho những khách hàng giàu có nhất thế giới các sản phẩm với chất lượng cao nhất. Ngày nay, Richemont đang cực kỳ nỗ lực để biến mua sắm xa xỉ phẩm trực tuyến trở thành một trải nghiệm mãn nguyện – trong khi cố đẩy Amazon tránh xa. Ngoài Cartier, trong số các nhãn hiệu khác của Richemont còn có IWC, Montblanc và Van Cleef & Arpels. Phần lớn hoạt động kinh doanh của công ty diễn ra trong các cửa hiệu siêu sang trên những đại lộ lớn ở New York, Paris, Tokyo và Thượng Hải, nhưng đúng như Richemont đang dần ngộ ra, đó là: các thói quen mua hàng của giới nhà giàu đang thay đổi. Thời nay, 1% người giàu với quỹ thời gian eo hẹp muốn việc mua sắm phải nhanh gọn, đơn giản, có thể thực hiện chỉ bằng một cú nhấp trên màn hình điện thoại thông minh. Để bắt kịp với

sự chuyển dịch này của thị trường, năm 2018, Richemont tuyên bố rằng họ đang tăng mạnh các khoản đầu tư vào bán lẻ xa xỉ phẩm trên Internet bằng cách mua lại toàn quyền kiểm soát nhà bán lẻ đồ thời trang xa xỉ trực tuyến là Yoox Net-a-Porter với giá 2,4 tỷ đô-la. Yoox Net-a-Porter sở hữu và vận hành các nhà bán lẻ trên mạng như Net-A-Porter, Mr Porter, Outnet và Yoox; điều hành các trang thương mại điện tử cho hơn 30 nhãn hiệu xa xỉ, trong đó có Stella McCartney, Dolce & Gabbana và Chloé.

Các khoản đầu tư nặng tay vào công nghệ, kho vận và marketing trực tuyến gợi ý rằng thương mại điện tử đang ngày càng trở nên quan trọng trong thị trường xa xỉ phẩm. Theo một nghiên cứu của hãng tư vấn Bain & Company, doanh số bán hàng xa xỉ phẩm trực tuyến tăng lên 24% vào năm 2017, và hiện nay chiếm tỷ lệ 9% trong toàn bộ thị trường. Bain ước tính rằng đến năm 2025, tỷ lệ này sẽ tăng lên 25%. “Với bước đi mới này, chúng tôi dự tính sẽ củng cố sự hiện diện của Richemont và tập trung vào kênh số hóa, kênh này đang ngày càng nắm giữ tầm quan trọng quyết định tới việc đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng,” chủ tịch của Richemont là Johann Rupert chia sẻ.

Tất nhiên, Bezos sẽ không để những nhà sản xuất xa xỉ phẩm này mở rộng trên mạng mà không đấu tranh, giành giật. Bấy lâu nay Amazon đã đầu tư rất mạnh vào ngành thời trang cao cấp. Công ty mở các xưởng chụp hình thời trang rất lớn ở Brooklyn, Tokyo, New Delhi và Hoxton, Anh; có dòng thời trang riêng; tài trợ cho các sự kiện lộng lẫy như Met Gala tại Bảo tàng Nghệ thuật Metropolitan. Họ cũng tạo ra một “mặt tiền cửa hàng làm đẹp cao cấp” trên trang web của mình để thu hút những khách hàng đang tìm kiếm những nhãn hiệu cao cấp. Mới gần đây, Amazon đã ký thỏa thuận với ngôi sao của đội Miami Heat là Dwayne Wade để anh này tự điều hành một tiệm nhỏ bán quần áo và giày thể thao cao cấp trên trang web Amazon. Nhưng Bezos sẽ rất vất vả nếu muốn tạo ra một trải nghiệm xa xỉ phẩm kiểu “thừa riêng” cực kỳ thành công trên Amazon.com, vì thực tế là trang này đang có không khí kiểu thị trường bình dân, hướng tới số đông. Suy cho cùng, những nhà bán lẻ hàng cao cấp có thể khiến bản thân khác biệt nhờ tạo ra trên Internet kiểu trải nghiệm sang trọng và nâng niu khách hàng ở các cửa hàng cửa hiệu lộng lẫy của họ, khiến khách hàng cảm thấy đặc biệt theo những cách mà Amazon không thể làm được, sẽ giành thắng lợi.

Chỉ vì Amazon cung cấp hàng trăm triệu sản phẩm, như thế không có nghĩa là một người mua hàng có thể tìm thấy mọi thứ trên đời ở đây. Có một cách khác để một doanh nghiệp có thể cạnh

tranh với gã khổng lồ trực tuyến này, đó là khiến khách hàng vui lòng nhờ mang lại những lựa chọn hàng hóa cao cấp thật đặc biệt, thật hiếm-cókhó-tìm. Đó chính là những gì Williams-Sonoma làm được, và khiến thương hiệu này trở thành nhà bán lẻ trực tuyến lớn thứ 13 ở nước Mỹ vào năm 2017.

Thử gõ từ khóa “xoong chảo” trên Amazon, thứ đầu tiên xuất hiện chính là một bộ xoong nổi chống dính hiệu Vremi gồm 15 món với giá 43,99 đô-la – vâng vâng, đó là giá cho cả bộ nhé. Có tất cả 2.227 người đánh giá, chấm cho sản phẩm này 4,5 sao. Món hàng quá hời. Còn đi sang trang web của Williams-Sonoma và gõ từ khóa tương tự, một trang sẽ hiện ra, có hình chiếc nồi ninh nước dùng bằng đồng hiệu de Buyer Prima Matera, giá bán lẻ là 800 đô-la. Chiếc nồi này được sản xuất bởi một công ty Pháp thành lập từ năm 1810. Chìa khóa ở đây là Williams-Sonoma kiểm soát kho hàng của mình, đảm bảo rằng hầu hết kho hàng đó đều là độc quyền trên kênh của riêng Sonoma và thương hiệu của riêng họ.

Một số khách hàng sẽ chọn ngay bộ xoong chảo 43,99 đô-la kia, nhưng những người ưa thích các món hàng độc đáo, cao cấp chắc sẽ không mua đồ ở Amazon. Williams-Sonoma đã khác biệt hóa bản thân bằng một trong những mánh kinh doanh trên mạng phát triển mạnh mẽ nhất trong ngành bán lẻ, mang về hơn một nửa doanh thu trực tuyến, và đã thu thập được một cơ sở dữ liệu của 60 triệu khách hàng. Các cửa hàng thực tế của hãng, mà công ty gọi là “biên hiệu quảng cáo cho các thương hiệu của chúng tôi”, cùng những cuốn ca-ta-lô lung linh lấp lánh giúp thu hút doanh thu trực tuyến với biên lợi nhuận cao hơn đáng kể so với ở các cửa hàng.

Một danh mục sản phẩm kiểu “thừa riêng” cũng giúp các nhà bán lẻ tránh được kiểu chiến tranh giá cả “đua xuống tận đáy” mà Amazon vốn rất nổi danh. Nói cách khác: một cách để cạnh tranh về giá với Amazon chính là không cạnh tranh về giá. Đó là một bài học mà CEO của Crate & Barrel là Neela Montgomery khắc sâu trong tâm trí khi bà nỗ lực để nâng cấp chuỗi bán lẻ hàng nội thất cao cấp Đức bằng cách hiện đại hóa các cửa hàng và đầu tư mạnh vào truyền thông xã hội. Amazon bán đồ nội thất trên mạng, giống các nhà bán lẻ khác như Wayfair và Overstock. Thế nhưng, Montgomery tin rằng bà có thể tính giá cao hơn so với các nhà bán lẻ kia nhờ cung cấp một trải nghiệm mua hàng tập trung vào thiết kế tốt đẹp và dịch vụ khách hàng tuyệt vời. Như Montgomery giải thích với tờ *Wall Street Journal*: “Khách hàng nói với chúng tôi rằng có điều gì đó họ thực sự trân trọng ở chúng tôi và kỳ vọng ở chúng tôi – một cấp độ dịch vụ khác biệt hóa cao hơn, một trải

nghiệm cá nhân hóa hơn nữa.” Tinh thần “ám ảnh khách hàng” như vậy đã giúp Montgomery được đền đáp xứng đáng.

Một lý do khiến Crate & Barrel có thể tính giá cao hơn, đó là 95% sản phẩm của họ là độc đáo, và khi khách hàng nhìn thấy cái gì đó đặc biệt, nhìn chung họ sẽ sẵn lòng trả nhiều hơn. Nhà bán lẻ buộc phải cạnh tranh về giá cả với những món hàng thiết yếu như ly rượu và đồ ăn bằng bạc, nhưng, Montgomery nói rằng: “Điều chúng tôi đã nhận ra, đó là chúng tôi thực sự cần phải tập trung vào khác biệt hóa và tưởng thưởng sự trung thành, chứ không nhất thiết phải tính giá rẻ hơn ai đó trong thị trường.” Công ty cũng có thể biện minh rằng giá cao hơn là thỏa đáng vì ở 125 cửa hiệu trên khắp thế giới của họ, khách hàng có thể ngồi lên các món đồ nội thất, trực tiếp cảm nhận những tấm rèm và thảm. Công ty đã xây dựng các xưởng thiết kế trong cửa hàng nhằm giúp khách hàng có được phong cách mà họ muốn – một điểm mà Amazon còn thiếu. Các nhà bán lẻ đồ nội thất chỉ bán hàng qua mạng không có được ưu thế đó, và kết quả là tỷ lệ trả lại hàng cao hơn, cùng những lùm xùm phiền phức xoay quanh việc trả lại (chẳng hạn một cái ghế sofa), kéo theo việc có thêm nhiều khách hàng phật ý.

Tính đến nay, công thức của Montgomery đang phát huy hiệu quả. Doanh số so sánh tại cùng một cửa hàng ở Crate & Barrel đã tăng gần 8% trong năm 2017. Thách thức với các nhà bán lẻ như Crate & Barrel nảy sinh khi Amazon bắt đầu thâm nhập nhiều hơn vào thị trường bằng cách loại bỏ các nhà bán lẻ và làm việc thẳng với các nhà sản xuất. Hiện nay, Bezos đang cung cấp cho các nhà sản xuất đồ nội thất một dịch vụ riêng biệt để vận chuyển sản phẩm của mình, bao gồm chính sách trả hàng không-điều-kiện. Các nhà sản xuất đồ nội thất chỉ cần bán trên Amazon, còn toàn bộ khâu giao hàng, mọi thủ tục giấy tờ và cả những vụ trả hàng lằng nhằng phức tạp, cứ để đẩy cho gã khổng lồ bán lẻ này lo.

Một cách khác để né tránh cuộc đua hạ giá xuống đáy với Amazon chính là bán những sản phẩm rất cần phải cầm-tay-chỉ-lối. Best Buy, nhà bán lẻ sản phẩm điện tử tiêu dùng chính là một doanh nghiệp xét trên mọi khía cạnh đáng lẽ đã phải bị Amazon nghiền nát. Hồi đầu những năm 2000, công ty ở vùng Minnesota này có cửa hàng trong các khu mua sắm với số lượng khách ghé thăm giảm sút, họ bán ti vi, đồ gia dụng nhỏ và máy tính – hầu hết các sản phẩm thiết yếu này có thể được mua trên trang Amazon với giá thấp hơn và giao hàng nhanh hơn. Khách hàng sẽ thực hiện một hoạt động mà ngành bán lẻ gọi là “ngắm chứ không mua” (showrooming), họ sẽ đến Best Buy, tìm xem ti vi nào trông đẹp

nhất, rồi về nhà để đặt mua trên mạng với giá rẻ hơn. Doanh thu và lợi nhuận của công ty bị tổn hại.

CEO Hubert Joly, điều hành công ty trong khoảng từ năm 2012 đến 2019, đã khôn ngoan để chơi cao tay hơn Amazon bằng cách áp dụng một chiến lược gọi là Màu Xanh Mới (Renew Blue). Chiến lược này kết hợp một trải nghiệm trực tuyến được nâng cấp với một chiến lược tại cửa hàng, kéo theo một sự chuyển dịch cực lớn sang những sản phẩm đòi hỏi tư vấn và lắp đặt, ví dụ các hệ thống rạp hát tại gia, Wi-Fi tại nhà và hệ thống an ninh. Biệt đội “Một công nghệ (Geek Squad)” chính là đội quân cung cấp dịch vụ và lắp đặt của Best Buy, họ đến tận nhà và văn phòng để hỗ trợ các công việc lắp đặt phức tạp như vậy. Như Rodney Zemmel, giám đốc toàn cầu phụ trách mảng Số hóa và Phân tích của McKinsey giải thích về bán lẻ nói chung: “Anh phải tự hỏi bản thân: Anh có những gì để có thể tự vệ? Anh có cái gì thực sự phụ thuộc vào một cửa hàng, hoặc phụ thuộc vào con người? Anh cạnh tranh ra sao về chất lượng trải nghiệm khách hàng?”

Tất nhiên, Best Buy buộc phải ghìm giá thấp để cạnh tranh với Amazon. Công ty bắt đầu khớp giá và cung cấp dịch vụ giao hàng miễn phí và nhận hàng tại cửa hiệu. Một cách để Best Buy giữ cho chi phí thấp chính là bố trí cửa hàng bên trong cửa hàng. Google, Microsoft, Samsung và các nhà sản xuất hàng điện tử tiêu dùng khác đã mở các cửa hàng nhỏ trong lòng các cửa hàng Best Buy, giúp giảm bớt chi phí không gian mặt sàn của nhà bán lẻ này. Trong giai đoạn ba năm bắt đầu từ 2016, cổ phiếu của Best Buy đã tăng gấp hơn hai lần – vượt xa chỉ số chứng khoán S&P 500.

Crate & Barrel, Williams-Sonoma, Best Buy và Richemont đã tìm thấy mối cân bằng giữa bán trực tiếp trên mạng và thông qua các cửa hàng của họ, và đó là một công thức giành chiến thắng trong tương lai. Thế nhưng, nếu những công ty kể trên và các công ty khác muốn bắt kịp với Amazon, họ buộc phải nâng cấp chuyên môn công nghệ của mình. Trình độ bậc thầy về công nghệ của Amazon đã là huyền thoại: nền tảng thân thiện với khách hàng của họ khiến việc mua sắm trở nên nhanh chóng, dễ dàng và trực cảm. Khi Amazon nâng cấp hơn nữa bánh đà AI để gia tăng sức mạnh thống trị trực tuyến, các nhà bán lẻ muốn cạnh tranh, về cơ bản sẽ cần trở thành những công ty công nghệ với tâm thế đúng đắn: thuật toán là vua. Chìa khóa ở đây là mang lại một thương hiệu độc đáo của riêng chúng ta, thể hiện sự ưu việt về công nghệ.

Có một doanh nghiệp cũng đang sử dụng công nghệ như một ưu thế nổi trội chính là Sephora – chuỗi mỹ phẩm toàn cầu thuộc sở

hữu của tập đoàn xa xỉ phẩm Paris LVMH. Năm 2017, nhà bán lẻ mỹ phẩm này đã giành được thị phần và đạt kỷ lục về tăng trưởng doanh thu. Đặt tổng sở tại San Francisco – “mái ấm” của Twitter, Salesforce. com và Uber, Sephora là một công ty công nghệ, chẳng kém gì việc họ là một nhà bán lẻ mỹ phẩm.

Công ty không ngừng thử nghiệm các hệ thống công nghệ khác nhau để khơi dậy niềm vui thích của khách hàng. Tại hơn 1.100 địa điểm bán hàng trên khắp châu Mỹ, một chương trình với tên gọi Color IQ sử dụng các thiết bị số để quét gương mặt của người mua hàng, nắm bắt chính xác sắc độ da và tính toán những sắc màu tối ưu cho son môi, phấn da, phấn mắt và phấn nền. Một khi khách hàng đã tìm được sự kết hợp đúng đắn, thông tin ấy sẽ được lưu lại trong một cơ sở dữ liệu, các món hàng tương tự có thể được đặt mua trên mạng sau này. Công ty cũng tạo ra một mạng xã hội tên là Beauty Insider Community (Cộng đồng dân sành mỹ phẩm) cho phép hội viên chương trình khách hàng thân thiết của Sephora chia sẻ các đánh giá, hình ảnh và nhận được những gợi ý sản phẩm. Chương trình này tiếp cận với người hâm mộ trên Facebook bằng các ca-ta-lô tương tác. Thậm chí Sephora còn có hẳn một ứng dụng với tên gọi Sephora Virtual Artist (Nghệ sĩ ảo Sephora), cho phép khách hàng dựng hình ảnh ba chiều gương mặt của họ trên điện thoại thông minh, và thử “ảo” các sản phẩm trang điểm. Giống như một tấm gương, hình ảnh gương mặt cũng chuyển động khi người dùng chuyển động. Người mua hàng có thể thử “ảo” các sản phẩm khác nhau và học các kỹ thuật trang điểm hiệu quả hơn nhờ các bài hướng dẫn tuần tự từng bước. Công ty đã thu thập tất cả những công nghệ này để tạo ra một trải nghiệm trơn tru giữa các cửa hàng vật lý và cửa hàng trực tuyến của mình.

Một lợi thế then chốt mà Sephora sở hữu so với Amazon, đó là Sephora thiết kế các thuật toán để “rào” khách hàng lại trong khuôn khổ các ứng dụng và trang web của họ. Cách làm này đem lại cho công ty mỹ phẩm những dữ liệu cần thiết để có thể tiến cử sản phẩm phù hợp đến khách hàng và đảm bảo đó chính là sản phẩm của Sephora. Hãy so sánh điều đó với Amazon hoặc một trong những nhà bán lẻ bên thứ ba tìm cách bán một mặt hàng mỹ phẩm trên trang Amazon. Họ buộc phải cạnh tranh với hàng chục thương hiệu khác cũng bung ra trên màn hình.

Một nhà bán lẻ khác cũng đã tìm ra cách để vượt mặt Amazon chính là cửa hàng quần áo nữ trực tuyến Stitch Fix. Katrina Lake đã khai trương startup từ căn hộ của cô ở Cambridge, Massachusetts vào năm 2011 khi đang theo học tại Trường Kinh

doanh Harvard. Công ty bắt đầu niêm yết trên sàn chứng khoán từ cuối năm 2017, và ngày nay có giá trị vốn hóa thị trường là 2 tỷ đô-la. Bí quyết của Katrina? Thu thập dữ liệu để cung cấp cho các khách hàng trực tuyến của cô kiểu dịch vụ trải nghiệm trực tiếp mà Amazon nằm mơ mới thấy.

Bán lẻ quần áo luôn là một mảng kinh doanh nhọc nhằn, và Amazon là một đối thủ đáng gờm. Năm 2018, Morgan Stanley nói rằng Amazon sẽ nắm được gần 10% trong toàn bộ thị trường quần áo ở Mỹ, đánh bại Walmart và Target để trở thành nhà bán lẻ quần áo lớn nhất nước Mỹ. Với sự kết hợp khó-có-thể-đánh-bại giữa danh mục hàng hóa phong phú, giá cả tuyệt vời và chính sách trả hàng khôngphiền-phức, công ty này chứng kiến doanh số bán hàng quần áo tăng trưởng hai con số trong năm đó, cùng lúc doanh thu của các nhà bán lẻ khác như Macy's, Nordstrom và JCPenney đều giảm sút. Rất khó để cạnh tranh với Amazon riêng về giá cả và chủng loại hàng hóa, và họ đã đúng khi coi dịch vụ khách hàng là một trong những lợi thế lớn của mình. Thế nhưng, dù “ám ảnh với khách hàng” là nguyên lý chủ chốt trong kinh tế học Bezos, những gì Amazon *không thể* làm được, chính là tạo ra một trải nghiệm khách hàng cá nhân hóa cao độ và gây được thiện cảm với mọi người. Một giám đốc quỹ đầu tư cá nhân đã nói với tôi: “Trong thế giới bán lẻ thông thường, chúng tôi thường nói về ‘con mắt’ của người bán hàng. Những người có ‘con mắt’ sẽ dự đoán được các xu hướng. Amazon không được như vậy. Anh thử mở trang Amazon mà xem, xấu lắm. Khi Bezos nói về nỗi ám ảnh khách hàng, nghĩa của nó rất hạn hẹp. Chẳng qua chỉ là xây dựng hạ tầng kỹ thuật tốt nhất, chứ không phải là sành điệu thời trang hay dịch vụ chu đáo, tận tình.” Đúng là thế thật. Amazon hoạt động ở một phạm vi rộng đến nỗi nếu công ty tuyển về hàng hàng lớp lớp nhân lực để cung cấp lời khuyên cá nhân hóa cho khách hàng thì sẽ rất bất hợp lý về tài chính.

Nhược điểm đó mở ra cơ hội để các doanh nghiệp cả lớn và nhỏ trong bất cứ ngành nghề nào khác biệt hóa bản thân. Nhận ra rằng nhà bán lẻ không còn cung cấp một trải nghiệm người dùng giống hệt nhau mà vẫn mong giành chiến thắng, Lake đang đóng vai trò mũi nhọn, dẫn đầu một cuộc vận động bán lẻ được thúc đẩy bởi sự tùy biến với số đông và sự ám ảnh với các thương hiệu. Kết quả nghiên cứu của cô cho thấy: người ta không hẳn đã thích đi vào các cửa hàng và nâng lên đặt xuống, lựa chọn hàng trăm sản phẩm quần áo để tìm kiếm thứ gì đó mà họ ưng. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, nhiều người cảm thấy mua hàng trên mạng thật quá mệt mỏi. Lake nói với tờ *Los Angeles Times*: “Là một người tiêu dùng, anh không muốn phải lựa chọn từ một triệu chiếc quần

jeans. Anh chỉ muốn một chiếc quần jeans vừa vặn và mặc lên trông rất đẹp. Có một cơ hội tuyệt vời ở đó. Những gì người tiêu dùng muốn có vẫn chưa được phản ánh trên thị trường.” Lake quyết định lấp đầy khoảng trống ấy bằng một dịch vụ mới mẻ, cá nhân-hóa tốt nhất.

Stitch Fix hoạt động như sau: khách hàng điền một hồ sơ chi tiết – ngân sách của họ, các số đo, phong cách, màu sắc và nhãn hiệu mà họ ưa thích, họ định sử dụng quần áo như thế nào, v.v.. – và nhận được một hộp gồm 5 món quần áo, giày dép hoặc đồ trang sức, hằng tháng, hai tháng một lần hoặc mỗi quý một lần. Các món đồ được chuyên gia tạo mẫu của Stitch Fix đích thân lựa chọn, họ sử dụng dữ liệu thu thập được từ hồ sơ của khách hàng để tìm kiếm những món đồ có xác suất làm khách hàng hài lòng cao nhất. Stitch Fix tính phí 20 đô-la cho mỗi hộp đồ, tính thẳng vào bất cứ khoản mua sắm nào khách hàng thực hiện. Khách hàng trả tiền cho các món đồ họ giữ lại và có thể dễ dàng trả lại những gì họ không muốn lấy.

Vũ khí bí mật của Lake là kết hợp các dữ liệu được phân tích (trong đội ngũ nhân viên của cô có 100 khoa học gia máy tính) với một đội ngũ tư vấn thời trang được đào tạo bài bản, những người này tự tay lựa chọn quần áo để gia tăng xác suất người nhận sẽ thích những gì họ đặt mua. “Về căn bản, những gì chúng tôi đang cung cấp chính là cá nhân hóa. Dữ liệu của chúng tôi có thể cho biết, chẳng hạn, 50% khả năng là khách hàng này sẽ giữ lại món đồ denim này”, Lake nói trong một cuộc phỏng vấn với MarketWatch.

Một điểm Amazon không thể nào sánh được, đó chính là trải nghiệm được cá nhân hóa cao độ của Stitch Fix. Mô hình kinh doanh của Amazon được thúc đẩy bởi các thuật toán nhiều hơn là con người. Mục đích của nó là loại bỏ càng nhiều người càng tốt khỏi công thức bán lẻ nhằm giữ chi phí ở mức thấp. Đó là một lỗ hổng mang lại lợi thế cho Stitch Fix. Lời hứa của Lake là cung cấp cho khách hàng của cô một trải nghiệm mua hàng cá nhân, được trang bị những phân tích dữ liệu thông minh, bất kể ngân sách của họ như thế nào – một điều sẽ không thể triển khai một cách kinh tế trong một cửa hàng vật lý, và rất khó triển khai trực tuyến, nhất là với quy mô và những điểm giá thấp hiện Amazon đang hoạt động. Công thức của Lake đã thúc đẩy cho sự tăng trưởng cực mạnh của Stitch Fix. Công ty ở San Francisco này có doanh thu 1,2 tỷ đô-la trong năm tài khóa 2018, và đã tuyển vào khoảng 3.500 chuyên gia tạo mẫu toàn thời gian và bán thời gian để đáp ứng thị hiếu của người tiêu dùng.

Giống như mọi doanh nhân và lãnh đạo doanh nghiệp cạnh tranh với Amazon, Lake nhận ra rằng Jeff Bezos không hề an binh bất động. Hồi đầu năm 2018, gã khổng lồ thương mại điện tử này giới thiệu một dịch vụ mới gọi là Prime Wardrobe (Tủ quần áo Prime), cho phép khách hàng mặc thử đồ trước khi mua. (Nghe quen nhỉ?) Khách hàng có thể đặt nhiều món đồ rồi quyết định xem họ muốn giữ lại món nào hay gửi trả lại. Với Prime Wardrobe, khách hàng cũng có thể tận dụng một trợ lý phong cách mới tên là Echo Look, một máy quay cài đặt Alexa, chụp ảnh hoặc quay video về bộ đồ mà khách hàng đang mặc, thể hiện các món đồ này từ mọi góc độ, và cho phép chia sẻ hình ảnh này với các bạn bè để lấy ý kiến xem chỗ nào thì được, chỗ nào chưa phù hợp với cuộc họp hay buổi hẹn quan trọng sắp tới.

Amazon đang bám sát gót, Stitch Fix cần phải nâng cấp năng lực hơn nữa, và đúng là họ đang làm thế. Công ty liên tục tái đầu tư vào việc kinh doanh, tuyển thêm các khoa học gia dữ liệu, cải thiện các thuật toán, và mở rộng sang các thị trường mới, chẳng hạn nước Anh. Năm 2018, Stitch Fix đã bổ sung ba triệu khách hàng.

Một công ty nhỏ khác cũng đã tìm ra cách né cái bẫy Amazon là nhà bán lẻ thời trang nữ Lulus. Được sáng lập bởi hai mẹ con Debra Cannon và Colleen Winter, nhà bán lẻ trực tuyến này bán tất cả mọi thứ, từ áo choàng kiểu bohemian cho tới giày hỏ gót (mules) bằng da lộn và váy maxi màu hồng lấp lánh với mức giá hợp lý. Winter chia sẻ: “Nếu anh tìm một chiếc váy đen trên Amazon, anh sẽ nhận về cả 10.000 kết quả. Chúng tôi có một danh mục hàng hóa tinh tuyển, và chúng tôi mang lại cho khách hàng của mình những gì họ muốn, khi họ muốn. Chúng tôi mang lại một thương hiệu nhất quán. Nếu khách hàng đặt mua cỡ “S” từ chỗ chúng tôi, họ biết rằng khả năng cao là đồ sẽ vừa vặn.” Lulus, có trụ sở ở California và bán hàng ở 76 quốc gia, hầu như nhắm vào đối tượng khách hàng tuổi vị thành niên và thế hệ Z ưa một thời thượng. Thế nhưng, chính chiến lược truyền thông xã hội khôn ngoan của Lulus mới đang góp phần thúc đẩy tăng trưởng và giúp công ty thu hút thêm 120 triệu đô-la vốn đầu tư mạo hiểm vào năm 2018.

Một điều mà Winter hiểu: để có thể thoát ra khỏi cái bóng của Amazon, một nhà bán lẻ phải gặp gỡ khách hàng của mình ở nơi mà họ nhiều khả năng xuất hiện nhất, khiến việc mua sắm của họ trở nên tiện lợi và thoải mái hơn. Như thế nghĩa là phải luôn đi đầu các xu thế truyền thông xã hội, nhanh chóng di chuyển tới các nền tảng khác nhau để bắt kịp khách hàng, và đảm bảo là giao

diện người dùng của công ty phải cực kỳ thân thiện với khách hàng. Trong trường hợp của Winter, cô biết khách hàng của mình thuộc thế hệ Z, chủ yếu tương tác xã hội – và cả mua sắm – trên ứng dụng Instagram của mình.

Winter trông cậy vào hàng nghìn “nhân vật có ảnh hưởng trên mạng xã hội” (social influencer) mà cô gọi là “sứ giả” để lan truyền tin tức về quần áo của Lulus trên mạng. Có những người nhận thù lao từ Lulus để tạo ra nội dung trực tuyến, những người khác thì chỉ là fan hâm mộ thương hiệu nồng nhiệt, thích đăng bài về các mẫu mới nhất. Những tấm hình tuyệt đẹp cùng bình luận mà các đại sứ đăng trên các trang như Pinterest và Instagram giúp củng cố nhận thức về thương hiệu và thu hút thêm khách hàng mới. Có hiệu quả không? Winter nói việc này thiên về nghệ thuật hơn là khoa học. Cô có tính toán xem mình chi bao nhiêu cho một bài đăng, sau đó quan sát xem bài đăng nhận được bao nhiêu lượt “thích” và bình luận, nhưng điều đó chưa nói lên toàn bộ câu chuyện. Truyền thông mạng xã hội rất khó lượng hóa bằng cách nhìn vào những con số tăng giảm nhất thời trên các bài đăng, Winter nói vậy. “Nếu chúng tôi có 15 bài đăng mới trên Instagram mỗi ngày, kết quả thu lại là gì? Anh phải tin tưởng vào điều đó, vì trong dài hạn anh sẽ nhận được kết quả.” Cô tuyên bố rằng #Lulus đã trở thành một trong những thẻ (hashtag) bán lẻ hàng đầu, sánh ngang với vị trí của Chanel và Gucci. Như Noelle Sadler, phó chủ tịch phụ trách marketing của Lulus chia sẻ với *Adweek*: “Đa số khách hàng của Lulus thoát đầu khám phá ra thương hiệu của chúng tôi nhờ vào lời truyền miệng – trực tiếp từ một người bạn hoặc thông qua mạng xã hội – và Instagram tiếp tục là một kênh khám phá chủ chốt của chúng tôi.” Sadler khẳng định rằng gần 33% người dùng trên Instagram bấm vào để tìm hiểu thêm về các sản phẩm của Lulus cuối cùng đã truy cập trang web của Lulus. Và việc đó có lợi cho việc kinh doanh. Tính đến năm 2019, Lulus đã có 1,3 triệu người theo dõi.

Lulus đang tận dụng trọn vẹn lợi thế của một tính năng mới do Instagram cung cấp, cho phép các nhà bán lẻ bán trực tiếp đến 800 triệu người dùng trên trang web chia sẻ hình ảnh này. Khi ai đó nhìn thấy một trong những quảng cáo được o bế cẩn thận của Lulus trên Instagram, họ có thể bắt đầu mua hàng trực tiếp ngay trong ứng dụng này. Họ có thể nhấn vào biểu tượng “Bấm để xem” để tìm hiểu thêm về các chi tiết và giá tiền, sau đó chọn “Mua hàng ngay” để mua sản phẩm của Lulus.

Amazon nổi tiếng vì nhiều thứ, nhưng cụ thể, nhưng họ không có thanh danh về một khoản: lương tâm xã hội của doanh nghiệp.

Công ty đã bị chỉ trích vì điều kiện làm việc trong các nhà kho, đã chậm chân với những cam kết chuyển đổi các trạm máy chủ cực lớn, tiêu tốn năng lượng của mình sang “không phát thải khí các-bon”. Một startup tên là Warby Parker phát hiện ra rằng họ có thể ăn nên làm ra trong thế giới Amazon bằng cách gây dựng một doanh nghiệp lôi cuốn những phần tốt đẹp nhất trong con người. Kể từ khi sáng lập vào năm 2010, nhà sản xuất kính mắt thời thượng Warby Parker đã bán ra hơn 1 triệu đôi kính. Với mỗi đôi kính bán ra, công ty lại tặng một đôi cho người nghèo ở các nước đang phát triển. (Amazon bán kính theo chỉ định của bác sĩ, nhưng khách hàng buộc phải đem kính đến bác sĩ nhãn khoa để lấy mắt kính.)

Có kiểu mô hình kinh doanh nào lại đem tặng sản phẩm của mình? Các nhà sáng lập Neil Blumenthal và David Gilboa nói với tôi rằng đây là một việc làm thông minh, vì góp phần làm việc tốt cho xã hội giúp củng cố cả hình ảnh thương hiệu lẫn dịch vụ khách hàng. Warby Parker sản xuất và bán kính mắt chất lượng cao với giá khoảng 100 đô-la, chỉ bằng một phần so với mức giá của một đôi kính thông thường. Họ làm được việc này nhờ tự làm ra kính của mình, bán các lô kính lớn trên mạng và loại bỏ các cửa hàng kính thuốc tính giá kính mắt cao gấp 10 lần hoặc hơn thế. Nổi tiếng vì dịch vụ khách hàng vượt trội và các cửa hàng có phong cách sành điệu, công ty phát triển thần tốc ở New York này đã huy động được 300 triệu đô-la tiền vốn và đến năm 2018 được định giá 1,8 tỷ đô-la.

Vì tính thuyết phục của truyền thông mạng xã hội và những kỳ vọng của thế hệ Z có ý thức xã hội rất cao, nên khi xét đến giá trị tập đoàn, mỗi công ty đều đang trưng trổ hết mình. Đó là một bài học mà Warby Parker đã ý thức rõ ràng kể từ khi mới phôi thai. Công ty của họ được thiết kế không chỉ nhằm kiếm lợi nhuận, mà còn để làm việc tử tế cho xã hội theo cách thức mà khách hàng của họ có thể ủng hộ và đón nhận. Chính điều này mang lại cho Warby Parker ưu thế so với Amazon, vì Amazon dù đang nỗ lực để cải thiện danh tiếng của công ty về xã hội và môi trường, nhưng không thực sự có bản sắc vững mạnh về những khía cạnh này.

Khi các sáng lập viên của Warby Parker còn là sinh viên trường kinh doanh tại Đại học Pennsylvania, họ nảy ra ý tưởng về công ty kính mắt trong một cuộc chuyện trò quanh bàn bếp. David Gilboa bị mất một đôi kính và không thể tin nổi là mình sẽ phải bỏ ra 700 đô-la để thay kính. Anh bàn chuyện với người bạn Neil Blumenthal xem liệu họ có thể cùng nhau bán những đôi mắt kính thời trang với giá thấp hơn.

Kế hoạch cho doanh nghiệp này ngay từ ban đầu đã bao gồm sẵn hoạt động từ thiện. Như Blumenthal giải thích với tôi: “Sứ mệnh xã hội của chúng tôi chưa bao giờ là một thứ đính-kèm. Cốt lõi trong tư duy của chúng tôi là xây dựng nên kiểu tổ chức mà khi đồng hồ báo thức vang lên vào buổi sáng, chúng tôi không muốn cuộn lại như kén trong chăn và đập vào nút tắt chuông.”

Nhưng một doanh nhân làm thế nào để tạo ra ảnh hưởng tích cực tới thế giới mà không bị xao nhãng, lơ là? Ưu tiên hàng đầu của họ là tạo ra một mô hình tập trung vào các bên liên đới, như thế nghĩa là công ty sẽ phụng sự khách hàng, các nhà đầu tư và cả cộng đồng ở phạm vi rộng. Warby Parker sẽ phục vụ khách hàng bằng cách bán cho họ những đôi kính với giá cả phải chăng, cung cấp dịch vụ tuyệt vời, và khiến các nhà đầu tư hài lòng bằng cách làm những việc kể trên, có lợi nhuận.

Tiếp đó, công ty sử dụng sứ mệnh xã hội của mình để góp phần tạo ra một đội ngũ nhân viên giàu tinh thần, có thể cung cấp dịch vụ ưu việt tại cửa hàng và cả trên mạng – một dấu chuẩn cho thương hiệu của họ. “Lợi ích lớn nhất mà chúng tôi thấy được chính là từ phía nhân viên,” Blumenthal nói, “nơi chúng tôi có thể thu hút những người thuộc loại tài năng và giàu nhiệt huyết nhất thế giới.” Để giúp duy trì ngọn lửa nhiệt huyết này, Warby Parker cử các nhân viên làm việc tại công ty trong vòng ba năm đi một chuyến tới các quốc gia đang phát triển, nhờ vậy họ có thể nhìn thấy sự khác biệt mà chương trình tặng kính đang tạo ra cho cuộc sống của những người nghèo.

Blumenthal nói: “Một điều khiến chúng tôi phát cuồng lúc này là chúng tôi muốn chứng minh với thế giới rằng chúng tôi có thể mở rộng quy mô kinh doanh trong khi làm việc tốt cho đời, và không phải tính phí cao cho sản phẩm của mình.” Với tình hình tăng trưởng doanh thu của công ty, rõ ràng là người tiêu dùng đang hưởng ứng sứ mệnh xã hội của Warby Parker và các nhân viên bán hàng nhiệt tình của họ. Công ty đã tìm ra cách hiệu quả để cạnh tranh với Amazon và biến thế giới trở thành một nơi chốn tốt đẹp hơn.

Mỗi công ty được mô tả sơ lược trong chương này lại phản ánh một thể mạnh then chốt khác nhau. Nike, Vans và Casper cung cấp trải nghiệm tại-cửa-hàng nổi bật, gắn liền với trải nghiệm trực tuyến hấp dẫn. Williams-Sonoma và Crate & Barrel mang lại danh mục hàng hóa tinh tuyển cao độ. Sephora, Stitch Fix và Lulus là những người dẫn đầu về công nghệ bán lẻ và truyền thông mạng xã hội. Warby Parker thu được lợi nhuận nhờ có được

một sứ mệnh xã hội mạnh mẽ và rõ ràng.

Rất nhiều chiến lược trong số này phù hợp rõ rệt nhất với các nhà bán lẻ, nhưng cũng rất thích đáng với những ngành nghề, lĩnh vực sắp sửa bị Amazon tấn công. Các ngành như chăm sóc sức khỏe, ngân hàng và quảng cáo đều đang mong manh, dễ tổn thương. Các công ty trong những lĩnh vực này sẽ đều nỗ lực để hiểu cách thức vận hành của kinh tế học Bezos, vì Amazon cũng sẽ nhanh chóng áp dụng giá rẻ, dịch vụ tuyệt vời cùng bánh đà AI toàn năng để chinh phục địa hạt của họ.

Và điều đó đang xảy ra nhanh hơn hầu hết chúng ta vẫn nghĩ.

Amazon? Không liên quan!

Một ngày mùa thu tuyệt đẹp, tôi đang tản bộ dọc Đại lộ Madison, tới tòa nhà Hội đồng Quản hệ Quốc tế để gặp một đồng nghiệp, anh này là CEO tại McKinsey – tập đoàn tư vấn lớn nhất và có lẽ là có ảnh hưởng lớn nhất toàn cầu. Bạn tôi là chuyên gia tư vấn được một số CEO vào hàng lỗi lạc nhất thế giới nể trọng. Là một phóng viên và tác giả sách kinh doanh lâu năm, tôi nắm bắt khá tốt tư tưởng thời đại của các vị lãnh đạo, và trong chuyến tản bộ, chúng tôi đã rút ra kết luận về một chủ đề rất nóng thời nay: Amazon. Các CEO, giám đốc, nhà đầu tư đều đang xôn xao bàn tán về chuyện gã khổng lồ thương mại điện tử này đang đe dọa nuốt chửng các thị trường, chẳng khác nào một cơn lốc xoáy cấp 5. Quần áo. Tạp phẩm. Hàng điện tử tiêu dùng. Truyền thông. Điện toán đám mây. Chăm sóc sức khỏe. Vận tải. Tiếp theo có thể là tài chính. *Jeff Bezos đang tiến vào ngành của tôi, phải ứng phó thế nào đây? Ta không thể nào cạnh tranh nổi với giá cả của Amazon. Ta không thể bắt kịp tốc độ, những khoản vốn kêch xù hoặc độ nhận biết thương hiệu của biểu tượng nụ cười A tới Z đó được. Ta làm thế nào để giúp công ty có thể kháng-Amazon?* Dù bước đến đâu thì bạn vẫn sẽ thấy các doanh nghiệp đang lung lay vì cơn địa chấn Amazon.

Trong cuộc tản bộ ấy, tôi đã hỏi người đồng nghiệp McKinsey xem anh có hứng thú viết một cuốn sách về cách cạnh tranh với Amazon chẳng. Anh đáp rằng McKinsey đã kiếm được quá nhiều tiền từ việc tư vấn cho các khách hàng về chính chủ đề đó, thế thì việc gì phải tiết lộ các bí quyết?

Như cuộc chuyện trò với người bạn ấy gợi ra: cả một ngành công nghiệp tư vấn đang nổi lên để khuyên bảo các doanh nghiệp về cách cạnh tranh với Amazon. Tại sao có quá nhiều lãnh đạo doanh nghiệp coi Amazon là mối đe dọa? Suy cho cùng, công ty này là một nhà bán lẻ trực tuyến cực kỳ thành công, nhưng họ biết gì về

các ngành nghề khác?

Những người không – hoặc chưa – sợ Amazon thì lập luận rằng trong lịch sử đầy rẫy những công ty mon men ra khỏi lĩnh vực chuyên môn của mình và ngã sấp mặt. Các Công-lô-mê-rát^[13] của thập niên 1960 và 1970 như ITT của Harold Geneen, đã từng có thời điểm kiểm soát 350 công ty tại 80 quốc gia, hay Gulf & Western của Charlie Bluhdorn, về sau được biết tới với biệt danh “Engulf and Devour” (Nuốt trọn và Ngấu nghiến), ban đầu chỉ là những ngôi sao trong 1-2 lĩnh vực, nhưng cuối cùng đã sụp đổ dưới sức nặng của chính mình. Không một CEO nào, dù tài tình đến đâu, có thể xử lý được kiểu phức tạp gây ra bởi hàng hà sa số thị trường, khách hàng và công nghệ khác hẳn nhau. Trên hết, những khoản tiết kiệm và hiệu quả ban đầu xuất phát từ chỗ kết hợp những mảng kinh doanh này lại với nhau cuối cùng sẽ biến mất khi các hệ thống quan liêu phức tạp dần xâm lấn và khiến toàn bộ doanh nghiệp đánh mất trọng tâm.

[13] . Công-lô-mê-rát: là hình thức tổ chức độc quyền xuất hiện từ những năm 60 của thế kỷ XX. Đó là sự kết hợp vài ba chục những hãng vừa và nhỏ không có bất kỳ sự liên quan nào về sản xuất hoặc dịch vụ cho sản xuất.

Chí ít thì lập luận là thế.

Chúng ta gần như có thể nghe thấy lãnh đạo của các ngành nghề bị Amazon đe dọa cùng thổ hắt ra một hơi nhẹ nhõm, nhưng chớ vội mừng. Amazon khác hẳn ở một khía cạnh then chốt. Ngoài một ngoại lệ là Whole Foods, Amazon không mua lại các doanh nghiệp lớn ở những lĩnh vực khác nhau và cố gắng điều hành. Thay vào đó, họ từ từ xây dựng các doanh nghiệp ở những lĩnh vực mới, đôi khi thực hiện một thương vụ mua lại mang tính chiến lược với quy mô tương đối nhỏ (mỗi thương vụ dưới 1 tỷ đô-la) để có được nhân tài hoặc công nghệ mà họ cần để phát động các đội quân xâm lược của mình. Hãy thử nghĩ đến Twitch – kênh trò chơi trực tuyến; Ring – startup về chuông cửa kỹ thuật số; và nhà thuốc trực tuyến PillPack. Amazon có đủ kiên nhẫn và vốn liếng để làm cho một mảng kinh doanh mới hoạt động hiệu quả, dù mất bao nhiêu lâu. Amazon sẵn lòng chịu lỗ suốt nhiều năm với một mảng kinh doanh mới, và đã được Phố Wall cho phép làm như vậy. Amazon có thể duy trì mức giá thấp giả tạo cho đến khi nào thu hút đủ khách hàng để trở thành kẻ dẫn đầu trong bất cứ lĩnh vực nào họ nhắm tới. Những chiến thuật này trong cuốn cẩm nang kinh tế học Bezos được áp dụng trên rất nhiều lĩnh vực khác nhau.

Với các đối thủ của Amazon, có một điều đặc biệt đáng lo ngại ở chiến lược này, ấy là Bezos có một bản thành tích quá mạnh về lựa chọn các công nghệ gây đứt gãy cho một ngành nghề nào đó. Suốt bao năm qua, cá nhân Bezos đã là một nhà đầu tư từ sớm vào Google, Uber, Twitter, Airbnb và Juno Therapeutics. Một nỗi lo ngại nữa là Amazon sở hữu hỏa lực công nghệ vô đối, họ có thể áp dụng vào bất cứ ngành nào mà họ tiến quân xâm chiếm. Hơn bất cứ công ty nào, Amazon có thể quét các giao dịch trên trang web của mình và tìm hiểu xem khách hàng tiềm năng của mình là ai, những khao khát và thói quen của họ là gì. Một khi Amazon đã nhắm mục tiêu một ngành kinh tế nào đó, họ áp dụng bánh đà AI – thúc đẩy bởi lượng dữ liệu khách hàng khổng lồ – và bắt đầu đẩy chậm chậm, cung cấp những điều vượt quá mong đợi để thu hút thêm nhiều khách hàng, giúp mang lại doanh thu Amazon cần để cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, với mức giá thấp hơn, điều này ngược trở lại sẽ thu hút thêm nhiều khách hàng hơn nữa, và bánh đà quay nhanh, nhanh hơn nữa.

Đây chính xác là những gì Amazon đã làm với ngành sách hồi công ty mới ra mắt vào năm 1995. Amazon tính giá rẻ hơn các chuỗi cửa hàng bán sách và chịu lỗ vì hành động này cho đến khi họ trở thành nhà bán sách thống trị thị trường Mỹ. Khi Amazon nghĩ rằng có thể độc giả muốn có cách nào đó tiện lợi hơn để đọc sách, họ giới thiệu Kindle vào năm 2007, và sau nhiều năm chịu lỗ cùng vài khởi đầu chuệch choạc, Kindle đã chiếm được 80% thị trường độc giả điện tử, và đang trong quá trình trở thành một công ty hàng điện tử tiêu dùng. Với sản phẩm “bom tấn” gần đây nhất: loa Amazon Echo với Alexa (công ty cung cấp với mức giá bù lỗ hoặc khá lắm cũng chỉ đủ hòa vốn) đã giành được vị trí thống trị trên toàn thế giới. Giờ đây, nhà bán lẻ trực tuyến này đang mở rộng sang lĩnh vực nhà thông minh, tự sản xuất các lò vi ba, đồng hồ, máy quay kết nối Wi-Fi, danh sách này vẫn còn dài thêm nữa. Hồi đầu năm 2018, Amazon thậm chí còn đầu tư vào một nhà sản xuất nhà tiền chế, gợi ý rằng một ngày nào đó, Amazon có thể sẽ xây dựng những ngôi nhà cài đặt các chủng loại thiết bị thông minh đang ngày càng nhiều lên của Amazon. Tương tự ý tưởng đó, Amazon đã ký hợp đồng với Lennar – công ty xây dựng nhà của lớn nhất nước Mỹ, để lắp đặt trước Alexa trong các căn nhà mới của công ty.

Có một cách khác nữa mà Amazon xâm chiếm một ngành nghề mới, đó là đưa một sản phẩm/dịch vụ họ đã thực hiện rất tốt trong nội bộ và cung cấp cho người ngoài. Chuyên môn máy tính mà Amazon có được trong quá trình bán sách là cực kỳ ấn tượng. Tại sao lại không chia sẻ năng lực ấy với các doanh nghiệp khác?

Năm 2006, Amazon Web Service đã ra đời. Sau một thập niên xây dựng các ứng dụng web, Amazon nhận ra rằng họ đã phát triển được năng lực cốt lõi về vận hành cơ sở hạ tầng máy tính và các trung tâm dữ liệu ở cấp độ cực lớn, và rằng họ có thể cung cấp dịch vụ điện toán đám mây cho khách hàng với mức giá tuyệt vời. Ngày nay, AWS là công ty điện toán đám mây lớn nhất thế giới, vượt trội hẳn so với phần còn lại. Và vì các thành viên của AWS thực sự giỏi về AI và học máy, tại sao lại không bán những kiến thức ấy cho khách hàng với mức giá hấp dẫn? Swami Sivasubramanian – nhà quản lý học máy tại AWS, cho biết: “Toàn bộ chuyên môn mà chúng tôi học hỏi, tích lũy suốt 20 năm năm vừa qua tại Amazon, chúng tôi đã gói ghém lại và bây giờ cung cấp cho khách hàng của mình. Mảng kinh doanh dịch vụ học máy của Amazon giờ đây cung cấp những công cụ để giúp các doanh nghiệp khác phát triển công nghệ nhận biết bằng gương mặt và giọng nói, chuyển đổi lời nói thành văn bản, cùng nhiều kỹ năng học máy khác. Sản phẩm/dịch vụ này giờ đây là một mảng tuy nhỏ nhưng tăng trưởng rất nhanh ở AWS.”

Tất cả những điều kể trên đều rất quen thuộc. Nhưng câu hỏi then chốt là: Tiếp theo, Bezos sẽ nhắm mục tiêu là những lĩnh vực nào? Hãy hình dung một chương trình phần mềm có thể tra soát xem những mục tiêu nào đang xuất hiện trên màn hình ra-đa của Amazon? Thuật toán tưởng tượng này sẽ tạo ra cả một danh sách các ngành nghề có chung những điểm yếu mà Amazon có thể dễ dàng chọc thủng, chẳng hạn, họ bán hàng cho thị trường đại chúng, dịch vụ của họ tồi tệ, hoặc sản phẩm/dịch vụ của họ quá đắt. Như Bezos đã từng châm biếm: “Biên lợi nhuận của anh là cơ hội của tôi.” Qua sàng lọc ban đầu, thuật toán sẽ bố trí một lượt sàng lọc nữa, lựa chọn những ngành nghề ở mức độ nào đó đã đủ chín muồi để đánh thủng bằng AI, chẳng hạn: những ngành mà lao động (hoặc tư duy) con người tốn kém có thể được thay thế bằng máy móc thông minh.

Những ngành nghề ăn khớp nhất với các đặc điểm đó chính là quảng cáo, chăm sóc sức khỏe, ngân hàng và bảo hiểm. Amazon đã có những bước tiến từ rất sớm vào các lĩnh vực này, gợi ý rằng những ngành này vốn đã nằm trong tầm ngắm của công ty, mặc dù công ty kín tiếng này không hề bình luận gì về các sáng kiến đó. Các công ty sản xuất công nghiệp nặng như Airbus, Boeing hay Nucor Steel có thể kê cao gối nghỉ ngơi. Cũng tương tự như vậy với các doanh nghiệp chủ yếu dựa vào tương tác trực tiếp giữa người và người, ví dụ như ngành nhà hàng và dịch vụ cung cấp chăm sóc sức khỏe tại gia, hoặc các ngành nghề thực hiện những công việc đòi hỏi chuyên môn cao, chẳng hạn các công ty luật và

công ty tư vấn chiến lược. Còn những đối tượng khác: hãy coi chừng.

Trong số các ngành nghề mới mà Amazon đang xâm chiếm, tính đến nay, công ty đã lấy được nhiều đà nhất trong lĩnh vực quảng cáo. Bất cứ ai duyệt trang Amazon.com ngày nay đều phải đối mặt với hàng mớ sản phẩm được tài trợ xuất hiện ở đầu trang – những quảng cáo kỹ thuật số van vãi khách hàng mua một cái nồi chiên không dầu hoặc một trong cả tá áo nỉ chui đầu giống hệt nhau. Tuy vậy, không phải lúc nào cũng như thế. Suốt nhiều năm, nguyên lý vững-như-bàn-thạch của Bezos là “luôn khiến khách hàng hài lòng” đã khiến công ty ngại làm phiền khách hàng hoặc khiến khách hàng thấy ngộp vì các quảng cáo trên trang web. Điều đó đã thay đổi. Như Jeff Wilke – điều hành mảng thương mại điện tử toàn cầu của Amazon, bày tỏ: “Chúng tôi bắt đầu từ chỗ bán từng sản phẩm, kiếm chút chút lợi nhuận từ những giao dịch này. Chúng tôi quá tập trung vào đảm bảo trải nghiệm khách hàng phải tuyệt vời, chúng tôi e ngại rằng giới thiệu quá nhiều quảng cáo sẽ gây mất tập trung cho trải nghiệm khách hàng. Chúng tôi cứ từ tốn thực hiện. Chúng tôi thử nghiệm nhiều phương thức khác nhau với nhiều cách đặt quảng cáo sao cho hữu ích với khách hàng, và các nhà sản xuất và thương hiệu muốn trả tiền để mua lấy... Và vài năm vừa rồi, chúng tôi đã tình cờ tìm thấy vài phương án quảng cáo thực sự hiệu quả. Thế rồi nó cứ tự sinh sôi nảy nở. Chúng tôi coi quảng cáo kiểu như là: nếu nó có thể tăng cường trải nghiệm của khách hàng hoặc người bán theo cách nào đó, vậy tại sao không thử?”

Wilke khiến cho cuộc tấn công của Amazon vào mảng quảng cáo nghe cứ như một động thái khiêm tốn, chỉ là sự mở rộng rất đỗi tự nhiên của việc mang lại cho khách hàng những gì họ muốn. Sự thật là Amazon, dựa vào chuyên môn số hóa và thái độ không khoan nhượng mà công ty này luôn áp dụng vào hầu hết những việc mình làm, giờ đây đang vận hết công lực để đánh phá thị trường quảng cáo số hóa toàn cầu trị giá 327 tỷ đô-la. Các mục tiêu của Amazon? Google, Facebook và Alibaba – ba công ty nắm giữ 2/3 toàn bộ thị trường. Đến giữa thập niên 2010, Amazon hầu như không có, hoặc chỉ kiếm được rất ít doanh thu từ trang web của mình. Khi nhận ra là có thể bán không gian hiển thị trên trang Amazon.com mà không bị mất khách, công ty tăng tốc mảng kinh doanh đó, và đến năm 2018 đã ghi nhận khoảng 10 tỷ đô-la doanh thu quảng cáo. Tuy vậy, Amazon vẫn ở vị trí thứ ba xa tít tắp trong thị trường quảng cáo số hóa Mỹ trị giá 129 tỷ đô-la, sau Google và Facebook (hai công ty này cùng nhau kiểm soát 2/3 thị trường Mỹ). Một báo cáo năm 2019 của Juniper Research dự

đoán rằng doanh thu quảng cáo của Amazon sẽ đạt 40 tỷ đô-la vào năm 2023. Và vì mảng bán lẻ của Amazon đã đủ để trang trải cho những trạm máy chủ cực lớn mà công ty cần để hoạt động, nên một phần lớn trong doanh thu quảng cáo của công ty rơi vào thu nhập ròng, khiến cho nó trở thành mảng kinh doanh có lợi nhuận cao nhất. Morgan Stanley ước tính năm 2019 rằng mảng quảng cáo của Amazon trị giá 125 tỷ đô-la, cao hơn cả giá trị thị trường của Nike hay IBM, khiến mảng này hứa hẹn trở thành trụ cột thứ ba cho công ty, cùng với thương mại điện tử và điện toán đám mây.

Amazon nắm rõ nhiều điều về khách hàng của mình mà hầu hết các chuyên gia marketing năm mơ mới thấy. Công ty này truy dấu xem ai đã mua kem đánh răng Tom's hồi tháng trước, xem liệu ai đó thích Nike hơn Reebok, xem họ sống ở đâu – Amazon nắm trong tay địa chỉ giao hàng của họ, tất nhiên – rồi họ xem gì trên Prime Video hay nghe gì trên Prime Music, biết con cái họ mấy tuổi nhờ biết loại đồ chơi họ mua, v.v.. Tất cả những dữ liệu này cho phép Amazon biết khá rõ khách hàng muốn gì. Thế nên, không có gì ngạc nhiên khi hơn một nửa lượng tìm kiếm mua hàng hiện nay đều bắt đầu trên trang Amazon.com, thế chỗ Google – vốn là nơi người mua hàng đến đầu tiên khi muốn tìm kiếm hàng hóa.

Thế nhưng, ưu thế chủ yếu của Amazon so với các đối thủ chính là: Amazon có thể tiếp cận mọi người đúng vào lúc họ đang ở tâm thế “mua hàng”. Google có thể xác định xem ai – dựa vào lịch sử tìm kiếm của họ – có thể hứng thú mua một đôi giày quần vợt. Nhưng có thể chẳng, rằng những người này chỉ đang “ngâm cứu” cách cải thiện cú đánh trái tay chứ không hề hứng thú mua giày? Facebook có thể chỉ dẫn các nhà quảng cáo tới những người có thể đang nói chuyện trên mạng xã hội này về giải Mỹ mở rộng hoặc kỹ thuật giao bóng của Roger Federer. Dù những năng lực mà Google và Facebook sở hữu rất mạnh, nhưng hai gã khổng lồ này, một khi đã hiển thị một quảng cáo, rất khó truy dấu xem ai mua sản phẩm, ai không. Thế nhưng, Amazon lại có thể hiển thị quảng cáo giày tennis trước mắt ai đó thực sự đang tìm mua giày tennis, và họ còn có công nghệ để truy dấu xem liệu quảng cáo này có thực sự dẫn tới doanh số hay không. Một nhà quảng cáo đã phát hiện ra rằng 20% người mua hàng trên Amazon nhấp vào quảng cáo của họ đã mua sản phẩm, so với con số bình quân của toàn ngành là khoảng 1%.

Khi xây dựng mảng kinh doanh quảng cáo ở Mỹ, Amazon hy vọng sẽ đồng thời thâm tóm thật nhiều thị phần quốc tế. Ở Trung Quốc,

Alibaba – tức Amazon của phương Đông, đã gây dựng mảng kinh doanh quảng cáo đáng gờm. Năm 2018, theo eMarketer, mảng bán lẻ tại Trung Quốc của Alibaba đã ghi vào sổ cái 22 tỷ đô-la doanh thu quảng cáo số, khoảng 1/3 tổng doanh thu của toàn thị trường Trung Quốc. Dù năm 2019, Amazon tuyên bố sẽ đóng cửa trang web của họ tại Trung Quốc, nhưng họ sẽ khơi mào một trận chiến dữ dội với Alibaba để giành giật thị trường quảng cáo toàn cầu ở những khu vực như châu Âu và Ấn Độ. Đáng nói ở đây là Amazon nắm trong tay quy mô, bí quyết kỹ thuật và khách hàng trung thành để có thể trở thành một thế lực chủ chốt trong thị trường quảng cáo toàn cầu. Mảng kinh doanh quảng cáo của Amazon đạt tích lũy về lượng và bắt đầu phả hơi nóng lên các đối thủ chỉ còn là vấn đề thời gian.

Mặc dù thị trường quảng cáo là một trong những mảng mới mẻ và tăng trưởng nhanh nhất của Amazon, nhưng trong dài hạn, mảng kinh doanh này có thể sẽ mờ nhạt khi đặt cạnh một trong những sự vụ khác của công ty – cách mạng hóa ngành y tế.

John Doerr là một trong những nhà đầu tư mạo hiểm thành công nhất thế giới. Là một cộng sự tại quỹ đầu tư đầy quyền lực Kleiner Perkins ở Sand Hill Road, Doerr là nhà đầu tư ngay từ ban đầu vào Google và cả Amazon. Doerr tham gia vào ban giám đốc Amazon từ năm 1995 đến năm 2010 và là một người bạn của Bezos. Cuối năm 2018, ông đã đưa ra dự đoán gây sốc tại một cuộc hội thảo về y tế tại thành phố New York. Khi được hỏi về sự đột phá trong ngành y tế, ông đã nói: “Amazon đã huy động được một khối tài sản tuyệt vời: 120 triệu người là hội viên Prime. Hãy thử hình dung xem mọi chuyện sẽ thế nào khi Bezos tung ra chương trình Prime Health (Prime Sức khỏe), mà tôi chắc chắn là ông ấy sẽ làm thế.”

Doerr hẳn ám chỉ điều gì đó. Nhà đầu tư mạo hiểm này không đi sâu vào chi tiết, nhưng thật dễ để hình dung – dựa vào hoạt động non trẻ của công ty trong lĩnh vực này – rằng Prime Health có thể cung cấp cho khách hàng thuốc kê theo đơn, các sản phẩm chăm sóc sức khỏe tại gia, khả năng tiếp cận hồ sơ y tế, và điều trị từ xa bởi các bác sĩ và y tá. Chính điều này khiến những tên tuổi hàng đầu trong ngành phải run sợ. Một cuộc khảo sát năm 2018 do Reaction Data tiến hành với các quản lý hàng đầu trong ngành chăm sóc sức khỏe đã đặt câu hỏi xem liệu đâu thủ mới bước vào sân chơi nào sẽ gây ảnh hưởng lớn nhất. Khoảng 59% chỉ vào Amazon. Apple (với đồng hồ iWatch giám sát sức khỏe cá nhân) kế tiếp với 14%. Mỗi đầu thủ tiềm năng khác ghi điểm chỉ một chữ số.

Cuộc khảo sát này cũng chỉ ra kết quả rằng 29% các giám đốc trong ngành chăm sóc sức khỏe tin rằng khám chữa bệnh từ xa (telemedicine) sẽ có tác động lớn nhất đối với lĩnh vực của mình, tiếp theo là trí tuệ nhân tạo, 20%. Hai mảng này lại hoàn toàn phù hợp với Amazon. Họ là tên tuổi hàng đầu về AI, còn Alexa – kết hợp với thiết bị Echo Show với màn hình cài sẵn – đặt Amazon vào vị thế tuyệt hảo để cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe tại nhà qua Internet. Ở đây, Amazon còn sở hữu một lợi thế khác nữa. Lòng tin là yếu tố tiên quyết về chăm sóc sức khỏe – ai lại muốn đặt đời sống vui khỏe của mình vào bàn tay của một tay mơ đáng ngờ nào đó – mà Amazon lại là thương hiệu được tin cậy nhất nước Mỹ.

Khi cuốn sách này được viết ra, Amazon vẫn chưa tuyên bố chương trình Prime Health ra đông đảo công chúng, nhưng những dấu hiệu từ sớm đều chỉ về hướng này, gợi ý rằng công ty đã gắn bia mục tiêu lên thị trường chăm sóc sức khỏe trị giá 3.500 tỷ đô-la ở nước Mỹ, và thậm chí quy mô còn lớn hơn ở phạm vi toàn cầu. Ngoài thương vụ mua lại vào năm 2018 đối với nhà thuốc trực tuyến PillPack, cuối năm 2018, Amazon cũng đã ký kết thỏa thuận với Arcadia Group để tạo ra một dòng sản phẩm chăm sóc sức khỏe tại nhà, bao gồm đai đo huyết áp và máy giám sát đường huyết dưới nhãn hiệu Choice sẽ được bán độc quyền trên trang Amazon.com. Qua nhiều năm, Amazon đã có được giấy phép để bán vật dụng y tế ở 47 bang. Còn với kế hoạch trong dài hạn, Amazon đang cộng tác cùng Trung tâm Nghiên cứu Ung thư Fred Hutchinson ở Seattle để sử dụng học máy nhằm hỗ trợ ngăn ngừa và chữa trị ung thư.

Mang lại sự thay đổi thực sự tới với ngành y tế vốn cứng nhắc là việc không hề dễ dàng, và hiếm người hiểu rõ điều này hơn Bezos. Suốt bao năm, Amazon đã cố gắng bước vào lĩnh vực này nhưng chưa thể hiện được gì. Hồi cuối thập niên 1990, công ty đã đầu tư vào Drugstore.com và Bezos trở thành một giám đốc, nhưng nhà cung cấp dược phẩm trực tuyến này cuối cùng đã được bán lại cho Walgreens, và cuối cùng bị đóng cửa. Amazon muốn tiến thật nhanh và hoạt động với chi phí thấp, nhưng ngành dược phẩm lại hoàn toàn ngược lại. Ngành này phải chịu gánh nặng là các quy định, yêu cầu phải có giấy phép ở tiểu bang cùng nhiều rào cản khác. Và hãy nhìn thẳng vào vấn đề: giao thuốc đến tận tay khách hàng có thể là việc rất “cồng kềnh”. Chẳng hạn, một số loại thuốc cần bảo quản lạnh hoặc đóng gói cách nhiệt, làm tăng chi phí và độ phức tạp. Ngành y tế cũng hoạt động bên trong một mạng lưới đan cài tinh tế của những khế ước lâu đời giữa các bệnh viện, nhà cung cấp, những người quản lý lợi ích nhà thuốc, các công ty bảo

hiếm, những bác sĩ, một kẻ ngoại đạo như Amazon khó có thể chen chân vào nổi.

Dù cơ may hạn hẹp như thế, Bezos đã quyết định đặt cược gấp đôi vào chăm sóc sức khỏe. Năng lực kho vận của Amazon đã tinh vi hơn, túi tiền của công ty đã rủng rỉnh hơn, và ngoài ra, nếu Amazon muốn duy trì nhịp độ tăng trưởng thần tốc, họ sẽ cần những thị trường mới để thâm nhập. Để đánh dấu bước đầu tiên, năm 2014, Bezos đã tuyển Babak Parviz – một người nhập cư gốc Iran từng đứng đầu Google X – một cơ sở nghiên cứu đáng kính (hiện giờ là một bộ phận của Alphabet với tên gọi X) đã thực hiện rất nhiều dự án đột phá quan trọng, bao gồm điều tích tụ năng lượng gió, bộ kính thực tại ảo Google Glass, và xe tự lái – một sáng kiến cuối cùng đã trở thành một chi nhánh của Alphabet: Waymo. Giống như khi còn làm ở Google, phòng thí nghiệm cách tân của Parviz nằm tại Amazon (được đặt tên là Grand Challenge, Thử Thách Lớn), đúng như cái tên gợi ý, có nhiệm vụ tổng thể là nhìn xa vào tương lai và tìm cách sáng tạo để giải quyết một số vấn đề lớn nhất thế giới. Một bài đăng tuyển nhân sự cho phòng thí nghiệm có trích dẫn lời của nhà thiên văn học Carl Sagan: “Ở nơi nào đó, một điều phi thường nào đó đang chờ đợi để được biết tới.” Một trong những lĩnh vực quan tâm chủ yếu của Parviz chính là chăm sóc sức khỏe.

Đúng là Grand Challenge có nhiệm vụ tổng thể, nhưng cũng nên lưu ý một điều rất thú vị: nhiều đầu mối báo cáo trực tiếp lên Parviz có kinh nghiệm sâu sắc trong mảng y tế, điều đó gợi ý để chúng ta biết đội này sẽ đặt phần lớn trọng tâm vào đâu. Trong đội có Adam Siegel, đồng sáng lập Skye Health – một startup về giải pháp sức khỏe được hình thành ở Stanford; có David Heckerman, cựu chiến binh với hơn 20 năm kinh nghiệm ở Microsoft và về sau là khoa học gia đứng đầu một startup về hệ gene học tên là Human Longevity; và Douglas Weibel, có bằng tiến sĩ hóa học, đồng sáng lập hai công ty chăm sóc sức khỏe. Trong số 12 đầu mối báo cáo trực tiếp của Parviz, một nửa có lai lịch y khoa.

Một trong những dự án của Parviz với mật danh Hera, đang tập trung vào hợp tác với AWS – dịch vụ điện toán đám mây của công ty nhằm làm cho hồ sơ y tế trở nên chính xác và dễ tiếp cận hơn. Chẳng hạn: họ đang sử dụng AI để chỉnh sửa chính xác bệnh sử của một cá nhân. Sản phẩm đầu tiên được biết tới xuất phát từ các phòng thí nghiệm này chính là một phần mềm rà soát hồ sơ sức khỏe của nhân viên để khám phá các lỗi lập trình, các điểm thiếu chính xác và thông tin phù hợp. Thị trường của sản phẩm này là

các công ty bảo hiểm sức khỏe, muốn đánh giá chuẩn xác hơn nguy cơ của đối tượng khách hàng mà họ chi trả.

Cơ hội lớn cho Amazon là làm sao để hồ sơ y tế cũng dễ sử dụng như một ứng dụng trên điện thoại thông minh. Ngày nay, ở Mỹ, hầu hết hồ sơ y tế đều yên vị tại một trong hai hệ thống phần mềm lớn: Epic và Cerner. Một số dữ liệu bệnh nhân không chính xác, còn hầu hết rơi vào tình trạng “tấn mất mỗi nơi một ít” – bác sĩ, bệnh viện và chính bản thân bệnh nhân không thể dễ dàng tiếp cận toàn bộ thông tin ở cùng một nơi. Bất cứ ai bỏ thời gian vào chuyển giao hồ sơ y tế từ phòng khám này sang phòng khám khác đều quá hiểu những phiền phức nảy sinh trong quá trình này. Bác sĩ than phiền vì phải quá nhiều thời gian vào việc nhập dữ liệu và lục lọi trong cơ sở dữ liệu để tìm một kết quả xét nghiệm hoặc một chi tiết bệnh sử gia đình nào đó, thời gian này đáng ra có thể dùng để chăm sóc bệnh nhân thật tốt. Bất cứ ai từng ngồi trong phòng kiểm tra trong khi bác sĩ dán mắt vào màn hình máy tính đều đã quá quen với hoàn cảnh ghê rợn này.

Toàn bộ dữ liệu y tế cần phải được giải phóng, một điều không hề dễ dàng xét trong bối cảnh là những quy định về quyền riêng tư ở Mỹ và cả những nước khác. Nhưng nếu các nền tảng chăm sóc sức khỏe cũng có thể mở, giống như nền tảng điện thoại thông minh iOS của Apple và Android của Google vốn “mở” với các lập trình viên, vậy thì các công ty như Amazon, Google và Apple, cùng với một nhóm các startup doanh nghiệp có thể mở ra cả một làn sóng cách tân về chăm sóc sức khỏe.

Có lẽ thử thách cam go nhất đối với Bezos chính là chen chân vào ngành kinh doanh dược phẩm Mỹ. Tháng 5 năm 2017, Amazon đã thành lập một đội để khám phá các cách thức kiếm tiền từ lĩnh vực trị giá 400 tỷ đô-la mỗi năm này, và chỉ hơn một năm sau, công ty đã tuyên bố thương vụ mua lại nhà bán lẻ thuốc trực tuyến PillPack. Đặc sản của công ty này là giao đến tay bệnh nhân những gói nhỏ, trong đó là liều thuốc hằng ngày của họ – một dịch vụ đặc biệt hữu dụng với những người lớn tuổi, rối trí về chuyện giờ nào uống thuốc gì. Bezos chọn Nader Kabbani (người đã góp phần đưa máy đọc sách Kindle lên bản đồ) vào vị trí điều hành mảng dược phẩm mới của Amazon – gợi ý rằng công ty đang tìm kiếm một lối tư duy mới mẻ trong lĩnh vực này. Kabbani chưa hề có kinh nghiệm trong ngành chăm sóc sức khỏe, ngoài việc là một giám đốc Amazon dạn dày kinh nghiệm đã chiếm được lòng tin của Bezos. Việc bổ nhiệm này nhấn mạnh quyền năng của kinh tế học Bezos và chiếc bánh đà AI của công ty, cho phép Bezos lựa chọn các giám đốc vận hành những mảng kinh doanh mà họ

không mấy thông hiểu. Năm 2011, Bezos bổ nhiệm Greg Hart vào vị trí giám sát chương trình Alexa, mặc dù ông này chưa hề có kinh nghiệm về công nghệ nhận biết giọng nói hay hàng điện tử tiêu dùng. Nhờ áp dụng những nguyên tắc vững vàng về bánh đà AI – khởi đầu trước hết từ khách hàng, tìm mọi cách để hạ thấp chi phí, từ đó giải phóng thêm nguồn vốn để đầu tư vào nhiều tính năng, thu hút thêm nhiều khách hàng, nhờ vậy lợi thế kinh tế nhờ quy mô sẽ khiến chi phí giảm thấp, cứ như thế – ông đã biến Alexa trở thành một bom tấn vang dội.

PillPack chỉ nhỏ tí xiu so với những gã khổng lồ dược phẩm như CVS Health, Walgreens và Walmart. Doanh thu năm 2018 của PillPack là 100 triệu đô-la, so với 134 tỷ đô-la mà CVS đã ghi nhận về doanh số dược phẩm. Ở thời điểm này, quy mô không phải là vấn đề. Amazon coi vụ mua lại này như một cách để giúp hội viên Prime làm quen với việc mua các sản phẩm chăm sóc sức khỏe trên Amazon. (Đầu năm 2019, công ty bắt đầu gửi email cho một số hội viên Prime, thúc giục họ đăng ký PillPack). Bệnh nhân có thể tranh thủ ưu đãi giao hàng trong-ngày của Amazon để nhận được thuốc, và không khó hình dung rằng công ty sẽ mở các hiệu thuốc trong các siêu thị Whole Foods và cả trong chuỗi cửa hàng tạp hóa mới với chi phí thấp (mà nhiều nguồn tin cho rằng công ty sẽ mở).

Khoảng cùng thời điểm diễn ra vụ mua lại PillPack vào năm 2018, Amazon tuyên bố rằng công ty sẽ phối hợp cùng Berkshire Hathaway (điều hành bởi nhà đầu tư huyền thoại Warren Buffett) và JPMorgan Chase (điều hành bởi CEO danh giá nhất ngành ngân hàng là Jamie Dimon) để thành lập một liên minh phi lợi nhuận, về sau được đặt tên là Haven. Ý tưởng ở đây là lay chuyển hệ thống chăm sóc sức khỏe đã cũ mòn, hổng hóc của nước Mỹ. Tổ chức này bổ nhiệm Atul Gawande làm CEO. Nếu một người nào đó có cơ hội để rút cạn cái vũng lầy tù đọng của ngành y tế, thì đó nhất định phải là Gawande. Ông là bác sĩ phẫu thuật tại bệnh viện danh giá Brigham and Women tại Boston, là một giáo sư tại Trường Y Harvard, từng viết bốn cuốn sách về chăm sóc sức khỏe, trong đó có *Complications* (tạm dịch: Biến chứng), một trong những cuốn sách lọt vào chung kết Giải thưởng Sách Quốc gia Hoa Kỳ. Ông cũng là cây viết lâu năm thuộc biên chế *The New Yorker*, cũng ở đây, vào mùa thu năm 2018, ông đã viết một bài báo đáng nhớ với tiêu đề “Tại sao bác sĩ ghét máy tính của mình”^[14], trong đó lập luận rằng phần mềm y tế hoạt động dở tệ đến nỗi một số bác sĩ bị trầm cảm hoặc thậm chí là tự tử.

[14] . Nguyên văn là “*Why Doctors Hate Their Computers*”.

Tính tổng cộng, Amazon, Berkshire và Chase có 1,3 triệu nhân viên, và nhiệm vụ của Haven là làm sao để việc chăm sóc sức khỏe cho nhân viên trở nên chất lượng hơn, để định hướng và hợp túi tiền hơn. Tổ chức phi lợi nhuận này không phải là một viện nghiên cứu chiến lược. Nếu Haven phát huy hiệu quả, trong dài hạn, tổ chức này sẽ giúp ba gã khổng lồ tiết kiệm được hàng trăm triệu đô-la chi phí y tế. Haven không nói chuyện về chiến lược của mình, nhưng có một đơn kiện đã được đệ trình lên tòa án liên bang, phản đối Haven và ba tập đoàn hậu thuẫn cho nó, nguyên đơn là Optum – một thành viên của tập đoàn bảo hiểm khổng lồ UnitedHealth Group, từ đó làm sáng tỏ ít nhiều sứ mệnh của tổ chức phi chính phủ này.

Optum đâm đơn kiện để ngăn một trong các cựu giám đốc của công ty là David Smith (gia nhập Haven vào năm 2018) vào làm việc ở Haven. Gã khổng lồ ngành bảo hiểm này buộc tội Smith đã mang theo những thông tin độc quyền, tuyệt mật có thể làm lợi cho công ty mới. Smith phủ nhận các cáo buộc. Trong đơn kiện, Optum lập luận rằng Haven “sẽ nhanh chóng trở thành một đối thủ trực tiếp, nếu không muốn nói rằng hiện nay đã là như vậy”. Nếu có thì cách miêu tả này về Haven hẳn nhiên đã bộc lộ rằng các công ty bảo hiểm y tế chủ chốt hiện nay đã bắt đầu lo lắng ra sao về việc Amazon tiến vào thị trường của họ, dù dưới lớp vỏ nào.

Một bản ghi phiên điều trần đã cho chúng ta thấy cái nhìn thoáng qua về mục đích của Haven. Trong đó, Jack Stoddard, giám đốc tác vụ (COO) của Haven vào thời điểm bấy giờ đã nói rằng tổ chức này đang khám phá xem liệu có thể “tái phát minh diện mạo của bảo hiểm, dưới góc độ thiết kế lợi ích”. Ông nói rằng bảo hiểm y tế phức tạp, và các nhân viên bị bối rối về phạm vi bảo hiểm. Ông cũng nói rằng Haven sẽ tiến hành những thử nghiệm nho nhỏ để khiến việc tiếp cận với chăm sóc sức khỏe ban đầu (primary care) trở nên dễ dàng hơn, và làm cho các loại thuốc phục vụ điều trị mạn tính có giá rẻ hơn. Vị COO nói thêm rằng Haven muốn “tạo điều kiện để các bác sĩ chăm sóc tốt hơn, có thêm thời gian điều trị cho bệnh nhân”. Chúng ta có thể hình dung rằng các vị giám đốc của Optum lo ngại rằng Amazon sẽ sử dụng các phân tích dữ liệu đáng gờm của mình để khám phá xem những cách điều trị nào thực sự hiệu quả về chi phí, những bác sĩ nào đang có được kết quả khả quan, từ đó xây dựng các công cụ chăm sóc sức khỏe số hóa dễ-sử-dụng, và sẽ cướp mất bệnh nhân từ tay Optum.

Vậy mối nguy từ Amazon đối với những gã khổng lồ đương nhiệm của ngành y tế như UnitedHealth, CVS Health và Walgreens thực sự lớn đến mức nào? Trong ngắn hạn: không đáng kể. Chăm sóc

sức khỏe là một lĩnh vực khó mà chen chân vào, do sự phức tạp, do các quy định, do tính chính trị hóa – và tự bản chất của ngành này là nhu cầu phải điều trị trực tiếp và bản địa hóa đối với bệnh nhân. Như thế không có nghĩa là ngành y tế không cần lo ngại. Năm 2019, để phần nào đáp trả những động thái của Amazon trong lĩnh vực này, CVS Health đã mua lại “gã khổng lồ” ngành bảo hiểm Aetna. Sau thương vụ mua lại đó, công ty mới giờ đây cung cấp bảo hiểm y tế và dược phẩm cho khoảng 116 triệu người Mỹ, và họ đang rất nỗ lực để tái sáng chế cách thức cung cấp dịch vụ y tế. Chẳng hạn: các cửa hàng CVS hiện giờ có khoảng 1.100 phòng mạch mini, trong đó bệnh nhân có được những dịch vụ chăm sóc sức khỏe căn bản và nhận được toa thuốc. 50 triệu khách hàng đó mang lại cho CVS Health một sân chơi rộng hơn nhiều so với 1,2 triệu nhân viên mà Haven đang quán xuyến. Một giám đốc ở CVS Health kể với tôi trong một cuộc trò chuyện không-tiết-lộ danh-tính rằng Haven về cơ bản là “một món đồ chơi cho hai gã nhà giàu và ông chủ ngân hàng của họ”.

Bất chấp những cơn gió ngược và một ngành công nghiệp tườngcao-hào-sâu sở hữu hàng tỷ đô-la đang cố bảo vệ lãnh địa của mình, Amazon thực sự là một mối đe dọa cực lớn trong dài hạn. Dù sự tình sẽ không diễn tiến theo cách hầu hết mọi người nghĩ. Thay vì nhìn vào thương vụ mua lại PillPack như một đòn tấn công trực diện vào các công ty dược phẩm khổng lồ, sẽ hợp lý hơn nếu chúng ta coi đó là một con ngựa thành Troy được thiết kế để giúp Amazon trở thành đầu thủ tiên phong về chữa bệnh từ xa. Nói một cách đơn giản: “chữa bệnh từ xa” nghĩa là chẩn đoán cho bệnh nhân và cấp thuốc cho họ tại nhà, tại văn phòng hoặc bất cứ nơi nào họ có mặt. Đây chính là một địa hạt mà nhiều khả năng Amazon sẽ tạo ra ảnh hưởng lớn nhất đối với các hệ thống chăm sóc sức khỏe, cả ở Mỹ lẫn tại nước ngoài.

Liệu chương trình này có được đặt tên là Prime Health (như John Doerr dự đoán) hay cái gì khác, một chương trình hội viên Amazon Health có thể được chào mời đến hơn 300 triệu khách hàng của công ty trên khắp toàn cầu. Cơ sở dữ liệu khách hàng cực lớn của công ty, kết hợp với những phân tích dữ liệu và năng lực AI vô song của Amazon có thể cho phép Amazon trở thành người gác cửa cho các dịch vụ và sản phẩm y khoa. Thay vì hắt cẳng các gã khổng lồ ngành y tế như CVS Health hay UnitedHealth, ở một số trường hợp, Amazon có thể tạo lập quan hệ hợp tác với họ. Thế nhưng, điều này lại gây đe dọa đến lợi nhuận của các ông kẹ ngành y tế này, đây chính là một lý do khiến cổ phiếu của các đơn vị cung cấp dịch vụ y tế chủ chốt giảm điểm đáng kể vào ngày Amazon tuyên bố mua lại PillPack.

Đánh tín hiệu để thể hiện thái độ cực kỳ nghiêm túc về chuyện trở thành một nhà cung cấp dịch vụ khám bệnh từ xa, mùa xuân năm 2019, Amazon tuyên bố: công ty đã đáp ứng được các tiêu chuẩn theo Đạo luật về Trách nhiệm Giải trình và Cung cấp Bảo hiểm Y tế (viết tắt là HIPAA), một quy định liên bang hết sức nghiêm ngặt về quyền riêng tư y tế. Như thế nghĩa là giờ đây Amazon có thể truyền phát các thông tin riêng tư về bệnh nhân qua Alexa và các thiết bị khác có cài phần mềm của họ. Tính đến nay, có tất cả sáu công ty – bao gồm công ty bảo hiểm Cigna, công ty kiểm soát bệnh tiểu đường Livongo Health, và ba hệ thống bệnh viện lớn – đã phát triển các ứng dụng Alexa theo-đúng-quy-định-HIPPA để phục vụ nhiều mục đích, trong đó có đặt lịch khám, theo dõi lịch trình giao nhận thuốc và đọc các kết quả đường huyết.

Prime Health có thể hoạt động sau: là một tính năng bổ sung vào chương trình hội viên Prime, một khách hàng có thể đăng ký Prime Health và trả phí thường niên. Đổi lại, khách hàng – giờ hãy coi họ là hội viên – có thể truy cập vào các dịch vụ chăm sóc sức khỏe của Amazon, trong đó có thể bao gồm chiết khấu cho một loạt sản phẩm chăm sóc sức khỏe nhất định – tất cả mọi thứ, từ thuốc bán tại quầy, thuốc bán theo toa cho đến thiết bị giám sát chỉ số đường huyết và huyết áp. Các hội viên sẽ tham gia, cho phép Amazon truy cập vào bệnh sử của họ. Amazon có thể sử dụng phân tích dữ liệu và AI của mình để khuyến nghị các cách thức điều trị đơn giản, hoặc những bác sĩ mà bệnh nhân có thể tìm đến cho các chứng bệnh cụ thể. Chẳng hạn: một hội viên dùng ứng dụng giám sát đường huyết trực tuyến và phát hiện thấy chỉ số ở mức cao. Amazon không thể chỉ khuyến nghị người này đến gặp bác sĩ, mà còn cung cấp một danh sách các bác sĩ có thể mang lại kết quả điều trị tốt nhất với chi phí thấp hơn. Những nỗ lực tập trung vào bệnh nhân và nhà cung cấp dịch vụ mà Haven đã và đang tiến hành sẽ giúp cung cấp thông tin cho những quyết định này.

Có thể coi như một “bản xem trước”, cho biết diện mạo của hệ thống này: vào mùa thu năm 2019, Amazon đã giới thiệu một ứng dụng tên là Amazon Care, đối tượng là nhân viên công ty tại Seattle. Ứng dụng kết nối các nhân viên với một y tá có thể cung cấp lời khuyên; có thể bố trí các cuộc họp trên video với bác sĩ và y tá để chẩn đoán, điều trị và giới thiệu; và có thể yêu cầu thăm khám tại nhà đối với một y tá để kiểm tra, xét nghiệm và điều trị. Ứng dụng cũng có thể được sử dụng để đặt thuốc giao đến tận cửa nhà. Tiềm năng tương lai của một dịch vụ như thế là rất lớn. Một hội viên bỗng cảm thấy buồn bã? Alexa có thể gợi ý người này liên

lạc với bác sĩ. (Amazon đã nộp đơn đăng ký bằng sáng chế để Alexa nhận ra tiếng khịt khịt hoặc ho hắng, và Alexa đã cung cấp những lời khuyên đơn giản về sơ cứu). Khi một hội viên yêu cầu Alexa bố trí cuộc hẹn với một bác sĩ do Amazon tiến cử (5 sao!), ngày và giờ sẽ được tải về lịch của người này. Đến giờ hẹn, một bác sĩ sẽ xuất hiện trên màn hình và tiến hành phiên thăm khám. Nếu hội viên này bị đau họng, và xét nghiệm nhanh (tự-làm-tạinà) bệnh viêm họng do liên cầu khuẩn cho kết quả dương tính (một gói gồm 25 bộ xét nghiệm nhanh như vậy được bán trên Amazon với giá 32,49 đô-la) sẽ cho phép bác sĩ kê thuốc kháng sinh, và thuốc này sẽ được giao đến tận nhà hội viên chỉ sau vài tiếng đồng hồ (tất nhiên, giao bởi Amazon). Còn nếu tình hình đau ốm nghiêm trọng, không gì có thể thay thế việc đi đến phòng khám bác sĩ, nhưng chữa trị từ xa có thể giảm bớt số lượng những chuyến thăm khám tận phòng mạch bác sĩ hoặc phòng cấp cứu (vốn rất tốn kém) chỉ để chữa viêm họng hoặc chút cảm vặt.

Một dịch vụ như Prime Health rất có thể sẽ thu hút hàng triệu người, vì khi các khoản miễn thường bảo hiểm tăng lên, bệnh nhân đang ngày càng chú ý sát sao đến chi phí dành cho chăm sóc sức khỏe. Một khảo sát thực hiện bởi Commonwealth Fund khám phá ra rằng 1/3 số người Mỹ trên 65 tuổi nói rằng họ đã bỏ qua việc đi khám bác sĩ hoặc không uống thuốc theo toa vì họ không đủ khả năng trang trải các khoản phí tự trả. Nếu Amazon có thể áp dụng những kỹ thuật cắtgiảm-chi-phí cực đoan như trong thương mại điện tử vào lĩnh vực y dược, các khoản tiết kiệm có lẽ sẽ rất đáng kể.

Mùa xuân năm 2019, một thông cáo tập đoàn ít được chú ý và có vẻ vật vãnh đã mang lại cái nhìn thoáng qua, hé lộ phương hướng mà Amazon đang nhắm tới. Công ty nói rằng họ sẽ bắt đầu chấp nhận thẻ ghi nợ Health Savings Accounts, theo luật liên bang Mỹ, thẻ này cho phép bệnh nhân sử dụng thu nhập trước thuế để trả các chi phí y tế thích đáng. Tầm quan trọng của động thái này lớn hơn nhiều, không chỉ là việc Amazon cung cấp tiện ích khác cho những khách hàng muốn mua máy theo dõi huyết áp hay bộ đai hỗ trợ đầu gối. Amazon đang tạo ra một hệ sinh thái quán xuyến toàn diện, không chỉ là mua sắm, truyền thông, điện toán đám mây và chăm sóc sức khỏe, mà còn đồng thời là phương tiện để thanh toán cho tất cả các dịch vụ kể trên. Nói cách khác: Amazon đang bắt đầu có dáng dấp một ngân hàng.

Thường thì người ta không coi Amazon như một công ty tài chính, nhưng từ rất sớm trong lịch sử công ty, một ý tưởng ấp ủ của Bezos đã đặt nền tảng cho hành trình trở thành đầu thủ chủ

chốt trong ngành tài chính. Vài năm sau khi khai trương Amazon, Bezos đã tìm đủ cách để thúc đẩy tăng trưởng thật mạnh.

Có thời điểm, vào đầu năm 1997, Bezos loay hoay suy nghĩ về một vấn đề rất phổ biến của thương mại điện tử. Nhiều người mua hàng biến mất khi đến thời điểm thanh toán giỏ hàng. Bezos đã nhận ra: vấn đề chính là hệ thống này quá phiền phức. Người mua hàng phải dừng lại và điền số thẻ tín dụng, thông tin xuất hóa đơn và các chi tiết giao hàng, sau đó kiểm tra lại lần nữa để đảm bảo tất cả chính xác. Năm đó, Bezos đã xuất hiện ở vai trò một nhà phát minh trên “bằng sáng chế 411”, miêu tả một hệ thống mua hàng trực tuyến về sau sẽ trở thành nút “Mua ngay bằng một cú nhấp chuột” (Buy with 1-click) trên Amazon.com. Dự án này mất gần sáu tháng và 3.500 tiếng đồng hồ làm việc của các nhân lực trước khi tính năng này sẵn sàng để được giới thiệu vào tháng 9 năm 1997.

Amazon nhanh chóng phát hiện ra rằng 1-click giúp tăng đáng kể xác suất khách hàng sẽ hoàn thành việc mua hàng. Phần mềm này cách mạng hóa bán lẻ trực tuyến nhờ tạo điều kiện để khách hàng mua mà không thực sự phải suy nghĩ về việc đó. Vì khách hàng quá mê sự tiện lợi của nút 1-click, Amazon bắt đầu tăng tỷ lệ khách hàng mới đăng ký, thu hút thêm hàng triệu khách hàng mới mỗi năm. Nút 1-click phổ biến rộng rãi đến nỗi Barnes & Nobles tự sáng chế tính năng Express Lane (Làn Siêu Tốc) của riêng mình, khiến Amazon phải đâm đơn kiện vi phạm bằng sáng chế. Vụ kiện được dàn xếp bên ngoài tòa, và các điều khoản được giữ kín. Sau vụ dàn xếp đó, Apple đã xin Amazon cấp phép sử dụng phần mềm này cho cửa hàng iTunes của mình.

Ngoài việc thu hút thêm nhiều người mua hàng, phát minh này còn đóng một vai trò ít rõ rệt nhưng cũng quan trọng không kém trong lịch sử Amazon: nút 1-Click mang lại cho công ty khả năng lưu trữ và thu thập dữ liệu tài chính, bao gồm số thẻ tín dụng, địa chỉ, các thông tin như: khách hàng chi tiêu bao nhiêu, vào mặt hàng gì, tần suất ra sao... Nhà bán lẻ trực tuyến có thể thực hiện việc này trong những khoảng thời gian dài, vì các khách hàng này đã thiết lập tài khoản vĩnh viễn. Mặc dù việc thanh toán thực hiện bằng thẻ tín dụng là do các ngân hàng lớn kiểm soát, nhưng giờ đây Amazon đã có thể tiếp cận thông tin tài chính của một nhóm rất lớn là những khách hàng giàu có và trung thành.

Amazon không chỉ nắm được thông tin tài chính của khách hàng, mà cả dữ liệu của hàng triệu nhà bán lẻ độc lập bán hàng trên trang web nữa. Điều này mở ra cơ hội hấp dẫn để khởi sự mại

kinh doanh cho vay. Năm 2011, Bezos đã quyết định bắt đầu cung cấp dịch vụ cho vay với các nhà buôn nhỏ, giúp họ có được khoản tiền thiết yếu để tăng trưởng. Được đặt tên là Amazon Lending (Dịch vụ cho vay Amazon), chương trình này trở thành một yếu tố quan trọng khác để thúc đẩy bánh đà AI của công ty. Nếu các nhà buôn nhỏ có đủ vốn để mở rộng, Amazon.com sẽ càng có thêm chủng loại hàng hóa, từ đó thu hút thêm nhiều khách hàng, và ngược trở lại sẽ lôi kéo được thêm nhiều bên bán hàng nữa.

Cung cấp khoản vay cho những doanh nghiệp nhỏ với lai lịch tín dụng chấp chới là khá rủi ro, nhưng Amazon giảm nhẹ rủi ro ấy bằng cách thiết kế các thuật toán gần như nhận biết ngay lập tức về tăng trưởng doanh số, quay vòng hàng tồn kho của một người bán hàng, và liệu sản phẩm của họ nhận được đánh giá tích cực hay tiêu cực. Nếu những con số này bắt đầu chững lại hoặc số đánh giá tiêu cực bắt đầu tăng lên, Amazon có thể cắt hạn mức tín dụng của người bán hàng. Từ góc độ của người đi vay, Amazon Lending không yêu cầu phải điền những bảng biểu dài dòng hay phỏng vấn với quản lý ngân hàng. Một ngày kia, nút bấm đơn giản bỗng xuất hiện trên trang tài khoản Amazon của người bán, hỏi xem họ có muốn vay ít tiền không. Nút này (được kiểm soát bởi một thuật toán) cũng có thể bỗng dưng biến mất, và có thể tiềm tàng đẩy một số người đi vay vào cảnh khan tiền đúng lúc họ cần tiền, như trong một chương trước đây, nhà bán lẻ có trụ sở ở London, John Morgan đã nhận ra trong tình cảnh rất vất vả, khổ sở.

Giống như hầu hết mọi cách tân của Amazon, Amazon Lending khởi đầu chậm rãi, sau đó mới cất cánh. Từ năm 2011 đến 2015, Amazon phát hành bình quân khoảng 300 triệu đô-la các khoản vay cho những doanh nghiệp nhỏ. Rồi Bezos bắt đầu đẩy mạnh mảng kinh doanh này. Đến năm 2017, công ty đã tăng mạnh ngân sách cho vay thường niên lên 1 tỷ đô-la. Hơn 20.000 doanh nghiệp nhỏ bán hàng trên Marketplace của Amazon – không chỉ ở Mỹ, mà còn ở Anh và Nhật Bản – đều đã vay tiền từ Amazon. Theo Peeyush Nahar, phó chủ tịch phụ trách Amazon Marketplace, công ty hy vọng sẽ mở rộng ra các quốc gia khác cũng đang triển khai hoạt động Marketplace, ví dụ như Canada và Pháp. Các khoản vay nằm trong phạm vi từ 1.000 tới 750.000 đô-la. Người bán hàng nói là lãi suất có thể cao tới 12%. “Các doanh nghiệp nhỏ đã có sẵn trong DNA của chúng tôi,” Nahar viết trong thông cáo của công ty. “Amazon cung cấp vốn cho các doanh nghiệp nhỏ nhằm giúp họ mở rộng kho hàng và các hoạt động vào một giai đoạn sống còn trong sự tăng trưởng của họ. Chúng tôi hiểu rằng một khoản cho vay nhỏ có thể mang lại tác dụng cực lớn.”

Không khó tưởng tượng chuyện Amazon, trong một tương lai không quá xa, có thể trở thành một doanh nghiệp dịch vụ tài chính số hóa, cung cấp tài khoản thanh toán, các khoản vay cá nhân, thế chấp, và thậm chí là bảo hiểm. Amazon đã cung cấp thẻ Visa riêng của mình, hợp tác với Chase và đang mở rộng mảng kinh doanh Amazon Pay, cho phép người mua hàng thanh toán cho các sản phẩm và dịch vụ họ mua từ những doanh nghiệp nằm trong quỹ đạo Amazon. Amazon Pay hoạt động rất giống với PayPal, Apple Pay và Stripe, cho phép khách hàng dễ dàng mua hàng trên máy tính xách tay hoặc điện thoại di động. Dịch vụ của Amazon mới chỉ có lượng khách hàng bằng một phần nhỏ so với PayPal, nhưng số lượng đó đang tăng lên nhanh chóng khi các hội viên Prime của công ty khám phá ra sự đơn giản thuận tiện nhờ sử dụng tài khoản của mình đi mua hàng ở những nơi khác ngoài Amazon, chẳng hạn trạm xăng và các nhà hàng. Đồng thời, ngày càng có thêm nhiều nhà bán lẻ bán hàng trên trang Amazon.com sử dụng Amazon Pay, vì tính tin cậy xuất phát từ cái tên Amazon.

Xét trên nhiều khía cạnh, mô hình kinh doanh mà Amazon đang theo đuổi rất giống với Ant Financial – công ty liên kết với Alibaba, đang vận hành Alipay, dịch vụ thanh toán di động lớn nhất thế giới, với khoảng 1 tỷ người dùng. Ant Financial đang mở rộng sang điểm tín dụng, quản lý tài sản, bảo hiểm và cho vay. Họ thậm chí còn cung cấp một quỹ thị trường tiền tệ có tên là Tianhong Yu'e Bao (Thiên Hoàng Dư Ngạch Bảo), tính đến năm 2018 đã có 211 tỷ đô-la ký quỹ. Một báo cáo tháng 10 năm 2018 của hãng nghiên cứu CB Insights đã chỉ ra rằng Ant Financial có giá trị thị trường cổ phiếu là 150 tỷ đô-la vào thời điểm bấy giờ, cao hơn cả Goldman Sachs, Morgan Stanley, Banco Santander hay Ngân hàng Hoàng gia Canada.

Amazon sẽ rất khó có thể chen chân vào mảng kinh doanh thanh toán qua di động ở Trung Quốc vì vấp phải Ant Financial và Tencent (có WeChat Pay), hai tên tuổi này đang kiểm soát 92% thị trường. Thế nhưng, nước Mỹ lại tụt hậu so với Trung Quốc về các hệ thống thanh toán qua di động. Theo hãng nghiên cứu eMarketer, chỉ 1/4 người dùng điện thoại di động ở Mỹ sử dụng các hệ thống thanh toán qua di động để mua một sản phẩm trong cửa hàng vào năm 2018, so với 79% người Trung Quốc. Nước Mỹ là nơi Amazon có thể tiến hành những cuộc xâm nhập, chống lại những tên tuổi hàng đầu về thanh toán trực tuyến và thanh toán trên di động như PayPal, Google Pay và Apple Pay.

Tin tốt cho Amazon là có vẻ người tiêu dùng hoàn toàn sẵn lòng thử dịch vụ ngân hàng qua điện thoại (e-banking). Một khảo sát

do Accenture tiến hành khám phá ra rằng 70% người tiêu dùng toàn cầu sẽ tận dụng những dịch vụ của cổ vấn rô-bốt trong các thao tác ngân hàng, bảo hiểm và lập kế hoạch hưu trí. *Xin chào Alexa, tiền trong tài khoản ngân hàng của tôi là bao nhiêu?* Hãng tư vấn ở Boston là Bain đã chủ trì một cuộc khảo sát và phát hiện ra rằng gần 3/4 người Mỹ trong độ tuổi 18-24 nói rằng họ sẽ mua một sản phẩm tài chính từ một công ty công nghệ. Ở một hạng mục khác cùng trong khảo sát này, Amazon đã được nêu tên như là công ty công nghệ mà người dùng tin tưởng giao phó tiền bạc của mình nhất – trên cả Apple và Google.

Con đường trở thành một đại gia tài chính sẽ gặp ghềnh, khó đi. Chẳng hạn, muốn trở thành một ngân hàng thương mại, Amazon sẽ phải nhảy qua những cái vòng quy định đáng sợ ở nước Mỹ và cả nước ngoài. Khả năng cao là Amazon sẽ cộng tác cùng một hoặc nhiều ngân hàng lớn để vượt qua đường đường cong học tập dốc đứng này. Tháng 3 năm 2018, *Wall Street Journal* đăng tin Amazon đã bàn thảo với JPMorgan Chase, Capital One và cả những tên tuổi khác về quan hệ hợp tác sẽ cho phép Amazon cung cấp các tài khoản thanh toán. Với cách bố trí như thế, vì các ngân hàng lớn – không phải Amazon – sẽ giữ tiền ký gửi của khách, gã khổng lồ thương mại sẽ không phải tuân thủ các quy định của ngành ngân hàng. Amazon sẽ trở thành gương mặt số hóa hợp thời trang, đầy khả ái của ngân hàng tiêu dùng, trong khi một thể chế tài chính truyền thống sẽ đảm trách phần việc nâng-hạ nặng nhọc ở hậu trường.

Trong bản báo cáo năm 2018 với tiêu đề “Khoảnh khắc Amazon của ngành ngân hàng”, Bain phác họa một viễn cảnh, trong đó nhà bán lẻ trực tuyến sẽ không chỉ thu phí từ đối tác ngân hàng cho các tài khoản thanh toán họ tạo ra, mà còn có thể nhận những khoản trực tiếp từ các tài khoản thanh toán trả cho bất cứ thứ gì khách hàng mua trên trang Amazon.com. Như thế nghĩa là Amazon sẽ tránh được những khoản phí rất đậm mà hiện nay họ đang phải trả cho các công ty thẻ tín dụng. Bain ước tính rằng chỉ tính riêng ở nước Mỹ, Amazon sẽ tiết kiệm được hơn 250 triệu đô-la phí thẻ tín dụng thường niên. Một khi Amazon xây dựng một dịch vụ ngân hàng cơ bản, Gerard du Toit và Aaron Cheris ở Bain thấy trước rằng nhà bán lẻ trực tuyến này sẽ tiến bước “chậm rãi nhưng chắc chắn vào các sản phẩm tài chính khác, trong đó có cho vay, thế chấp, bảo hiểm tài sản và tính mạng, quản lý tài sản (khởi đầu bằng một quỹ thị trường tiền tệ đơn giản để nắm giữ các tài khoản giá trị lớn hơn), và bảo hiểm nhân thọ”. Bain tin rằng tính đến giữa thập niên 2020, Amazon cuối cùng sẽ có 70 triệu khách hàng dịch vụ ngân hàng, nhiều ngang với Wells

Khi một công ty chi tiêu vào Nghiên cứu & Phát triển nhiều hơn bất cứ công ty nào khác trên thế giới, họ có thể tiến hành rất nhiều thí nghiệm. Như ta đã thấy, Amazon đang có những bước tiến mạnh vào ngành quảng cáo, chăm sóc sức khỏe và tài chính, nhưng đó mới chỉ là khởi đầu. Bezos đang đặt rất nhiều khoản cược dài hạn vào những ngành có thể biến hình thành các mảng kinh doanh chủ chốt.

Song song với việc mở rộng mảng kinh doanh quảng cáo, Amazon cũng đang kiến tạo dịch vụ truyền hình phát trực tuyến, một động thái sẽ không chỉ mang lại một nền tảng quý giá nữa để phục vụ bán quảng cáo, mà còn có thể trở thành một mảng kinh doanh lớn tồn tại độc lập. Fire TV của Amazon, một thiết bị màu đen nhỏ gọn gắn với một chiếc ti vi và cho phép khách hàng phát trực tuyến các chương trình yêu thích trên Internet, cạnh tranh với Apple TV, Android TV và Roku trong cuộc đua thuyết phục hàng triệu thuê bao truyền hình cáp ngắt đường truyền. Với Fire TV, khán giả có thể nhận được các chương trình đa dạng, phong phú về chủng loại nếu họ đăng ký thuê bao với các dịch vụ phát trực tuyến như Netflix, HBO Go, Hulu, ESPN+, và tất nhiên là Amazon Prime Video. Tính đến năm 2019, Fire TV đã cung cấp 320 kênh ở bốn thị trường: Mỹ, Anh, Đức và Nhật Bản. Và thể loại chương trình đang tăng lên. Ngoài thỏa thuận phát trực tuyến các trận đấu bóng bầu dục NFL Thursday Night Football, Amazon ở Anh và Đức còn cung cấp Eurosport – chương trình thu hút 386 triệu người xem trong Thế vận hội Mùa đông Hàn Quốc 2018. Greg Hart, phụ trách Prime Video ở Amazon chia sẻ: “Chúng tôi muốn liên tục mang đến cho người xem thêm khả năng tiếp cận, thêm nhiều chủng loại nội dung, và thường thì các kênh này cũng là những kênh họ xem được trên truyền hình cáp truyền thống.”

Và danh sách các thương vụ mới mà Amazon tiến hành cũng không ngừng tăng lên. Cuối năm 2018, Amazon tuyên bố rằng công ty đang sản xuất bộ vi xử lý máy tính để tích hợp hiệu quả hơn phần cứng và phần mềm trong mảng điện toán đám mây của công ty, tiết kiệm chi phí trong quá trình này. Không khó để hình dung rằng chẳng mấy chốc nữa, Amazon có thể bắt đầu bán bộ vi xử lý cho các công ty công nghệ khác. Cùng năm đó, công ty cho biết rằng họ đã thiết lập quan hệ hợp tác với tập đoàn Hyundai của Hàn Quốc để bán xe của hãng này trên Amazon.com. Người mua có thể so sánh các mẫu xe, đọc bài đánh giá, kiểm tra kho hàng tại đại lý địa phương, thậm chí có thể đặt lịch lái thử để xe được chuyển đến tận nhà người đăng ký. Phòng trưng bày số hóa này

khác với các trang nghiên cứu xe hơi ở chỗ trang web của công ty sản xuất xe được nhúng thẳng vào trang Amazon.com – người bán hàng không phải đi tới trang web của đại lý xe để tìm kiếm thông tin mua hàng và đặt lịch lái thử. Hyundai có thể tiếp cận 300 triệu khách hàng của Amazon, còn Amazon sẽ thu về những thông tin giá trị về khách hàng mua xe, và có lẽ là cả cơ hội bán thêm nhiều sắp đánh bóng xe hơi.

Khởi đầu năm 2019, Amazon dẫn đầu trong thương vụ đầu tư vào Rivian, một nhà sản xuất xe SUV và bán tải chạy điện. Mặc dù gã khổng lồ thương mại điện tử đã cộng tác cùng nhiều công ty để lắp đặt Alexa vào xe và phát triển các xe tải giao hàng tự hành, nhưng đây là thương vụ đầu tư trực tiếp của họ vào mảng sản xuất xe điện. Sau đó, cùng trong năm 2019, Bezos tuyên bố rằng Amazon đã đặt 100.000 xe tải chạy điện của Rivian – đơn hàng lớn nhất cho sản phẩm này tính đến hiện tại. Các xe tải có lẽ sẽ bắt đầu lăn bánh trên đường từ năm 2021. Khoảng cùng thời gian diễn ra thương vụ đầu tư vào Rivian, GeekWire đã loan tin rằng Amazon dự định phóng 3.236 vệ tinh với mục đích cung cấp Internet tốc độ cao cho gần như mọi địa điểm trên thế giới. Việc tạo điều kiện để hàng triệu hàng triệu người tiếp cận được thế giới mạng chắc chắn sẽ không gây tổn hại gì đến kinh doanh thương mại điện tử và điện toán đám mây của Amazon.

Một số cú cược – chẳng hạn phi vụ của quỹ đầu tư thuộc Amazon tiến hành với công ty xây dựng nhà tiền chế – có vẻ không mấy phù hợp. Khi một công ty nói rằng họ muốn cung cấp ngôi nhà thông minh của tương lai với hệ thống an ninh, bộ điều nhiệt và các thiết bị được điều khiển bằng Alexa, có thực là họ sẽ cần có thêm cả các bức tường và mái nhà? Nhưng như đã Bezos nói: “Ngay cả những nhà sáng chế giỏi nhất thoát tiên trông cũng ngỡ ngàng vô phương, vì muốn gặt hái thành quả vĩ đại, anh phải làm việc gì đó mà hầu hết mọi người không làm. Vậy nên, hãy nhìn vào gương và tự hỏi xem anh có đồng ý với những lời chỉ trích không. Nếu không, cứ chăm chú mà tưới vườn, mặc kệ đám cỏ dại.”

Khi Amazon tiến quân vào xâm chiếm hết ngành này đến ngành khác và ngày càng có thêm sức mạnh với bánh đà AI của mình, tầm ảnh hưởng đối với xã hội và kinh tế sẽ là cực lớn.

Bezos trong cơn bão lửa

Là người giàu nhất thế giới, Jeff Bezos đã trở thành mục tiêu ưa thích của các chính trị gia và giới báo chí, nhưng ngay sau cuối tuần dịp Lễ Lao động năm 2018, khi những người đi nghỉ lễ lục tục trở về sau kỳ nghỉ, Bezos đã hứng chịu cơn bão chỉ trích chưa từng thấy. Đột nhiên ông bị công kích dữ dội vì tiền lương và điều kiện làm việc tại công ty của ông. Có lẽ khó chịu nhất với Bezos chính là: những cú đâm ác liệt nhất lại xuất phát từ cánh tả – một điều mà vị chủ sở hữu tờ báo theo khuynh hướng tự do *Washington Post* khó ngờ tới. Suốt nhiều ngày, nhiều tuần sau đó, Bezos phản ứng mau lẹ, viện đến tinh thần cạnh tranh và thể hiện một loạt những “thế võ” quan hệ công chúng kiểu Aikido, không chỉ làm dịu thiệt hại, mà xét một khía cạnh nào đó, chí ít đã xoay chuyển một tình huống nguy hiểm theo hướng có lợi cho ông – như cách ông đã “biến nguy thành an” nhiều lần trong suốt sự nghiệp của mình.

Cú đánh đầu tiên xuất phát từ thượng nghị sĩ Bernie Sanders, đảng viên xã hội thuộc Đảng Dân chủ ở Vermont, nhắm vào CEO của Amazon như một kẻ phản diện. Ngày 5 tháng 9 năm 2018, Sanders trình bày một dự luật với tên gọi Stop BEZOS, BEZOS là viết tắt của “Stop Bad Employers by Zeroing Out Subsidies” (tạm dịch: Chặn đứng những nhà tuyển dụng xấu xa bằng cách xóa bỏ trợ cấp). Dự luật này sẽ yêu cầu các công ty lớn như Amazon, tuyển dụng những người lao động đang hưởng các chế độ phúc lợi liên bang như Medicaid và tem phiếu thực phẩm phải trả lại cho chính phủ những chi phí cực lớn rót vào các chương trình này.

Hai ngày sau, giới truyền thông xoáy vào câu chuyện về hai nhà nghiên cứu AI phát hiện ra một bằng sáng chế của Amazon năm 2016, đề xuất nhốt công nhân vào lồng để bảo vệ họ trong khi làm việc tại nhà kho. Mặc dù lồng có thể bảo đảm an toàn cho công

nhân, nhưng các nhà nghiên cứu đã viết một báo cáo đáng sợ, kết luận rằng thiết kế của Amazon là “một minh họa phi thường về tình trạng cô lập người lao động, một khoảnh khắc tàn bạo trong mối quan hệ giữa con người và máy móc”. Tuần sau đó, thượng nghị sĩ Elizabeth Warren (Đảng Dân chủ, tiểu bang Massachusetts) nổi tiếng bằng một cáo buộc rằng Amazon đã trở nên quá quyền lực và cần phải bị bẻ nhỏ.

Chắc chắn là Bezos quá sững sờ trước thái độ thù hằn ở mức độ này, vì vào thời điểm xuất hiện những công kích này, tỷ lệ thất nghiệp ở nước Mỹ đang ở mức thấp nhất kể từ thập niên 1960, chỉ số chứng khoán S&P 500 đang tăng lên mức cao nhất trong lịch sử. Thế nhưng, mọi tin tức kinh tế tốt lành vẫn không đủ làm nhiều người Mỹ khỏi cảm thấy lo âu về những gì tương lai sắp sửa mang tới – không chỉ với sự nghiệp của họ, mà cả của con cái họ nữa. Một cuộc khảo sát năm 2017 do Viện Văn hóa và Niềm tin Mỹ thực hiện đã phát hiện ra rằng 4/10 người Mỹ trưởng thành thích xã hội chủ nghĩa hơn tư bản chủ nghĩa. Thế hệ tiếp theo có vẻ còn ít mặn mà với cách thức mọi việc đang diễn ra. Một nghiên cứu của Harvard vào năm 2016 khảo sát đối tượng thanh niên trong độ tuổi từ 18 đến 29 và phát hiện ra rằng 58% không ủng hộ tư bản chủ nghĩa.

Nguyên nhân của thái độ bất mãn này thì rất nhiều: nào sự trỗi dậy của kinh tế thời vụ, lương lậu đình đốn, những ảnh hưởng rơi rớt từ khủng hoảng kinh tế 2008, và mối đe dọa của tự động hóa đang lấp ló. Nhưng có lẽ vấn đề lớn nhất chính là khoảng cách giàu nghèo đang lớn dần ở nước Mỹ. Trong một bản tuyên bố Sanders đưa ra khoảng thời gian ông trình lên dự luật Stop BEZOS, ông nói: “Vào thời điểm xảy ra tình trạng bất bình đẳng về tài sản và thu nhập cực lớn, khi ba người giàu nhất nước Mỹ sở hữu nhiều tài sản hơn 50% số người nghèo nhất, và khi 52% trong toàn bộ thu nhập mới thuộc về 1% giàu nhất, người Mỹ đã quá mệt mỏi vì phải trợ cấp cho những cự phú nhiều tỷ đô, những người sở hữu các tập đoàn vào loại lớn nhất và có lợi nhuận cao nhất nước Mỹ.” Sanders có lý. Cứ nhìn vào thực tế là đầu năm 2019, tổng tài sản của Jeff Bezos, Bill Gates của Microsoft, Warren Buffett của Berkshire Hathaway và Mark Zuckerberg ở Facebook cộng lại là 357 tỷ đô-la. Họ có thể viết những tấm séc trị giá 1.000 đô-la cho mỗi người đàn ông, đàn bà và trẻ em ở nước Mỹ và vẫn cứ là cự phú nhiều tỷ đô.

Kiểu bất bình đẳng về thu nhập mà Sanders nói tới được thể hiện một cách phũ phàng trong một bài báo năm 2018 của tờ *New York Times*. Karleen Smith từng làm việc ở vị trí thu ngân cho Macy's ở

trung tâm thương mại Landmark, ngoại ô Washington, D.C, giờ đây phải trú ngụ tại chính cửa hiệu cũ của bà, nơi này đã được chuyển đổi thành mái ấm cho người vô gia cư. Bà Smith, lúc này 57 tuổi, đã nói với tờ *Times*: “Dọn vào ở tòa nhà này, cảm giác thật lạ lùng. Tôi đã từng làm việc ở đây. Như thế gọi là sinh tồn.” Trung tâm Macy’s chuyển đổi công năng giờ đây có 60 giường ngủ, cung cấp bữa ăn nóng sốt và có chỗ tắm cho những người không đủ tiền để sống trong thành phố.

Khoảng cách giàu nghèo không phải là vấn đề của riêng nước Mỹ. Theo một nghiên cứu của Oxfam: 2.208 tỷ phú trên toàn thế giới mỗi ngày lại giàu thêm 2,5 tỷ đô-la, vào cái thời mà một nửa dân số nghèo nhất thế giới đang chứng kiến giá trị tài sản ròng dần teo tóp. Sự giàu có của tầng lớp trên cùng xã hội thật sừng sờ. Tài sản cộng gộp của 26 cá nhân giàu nhất thế giới vào năm 2018 đã đạt 1.400 tỷ đô-la – tương đương với tổng tài sản của 2,8 tỷ người nghèo nhất. Những tín hiệu của sự bất cân bằng này đang tăng dần ở châu Âu. Pháp đã phải hứng chịu các cuộc biểu tình “áo vàng” của giai cấp lao động phản đối bất bình đẳng xã hội, trong khi ở nước Anh, khoảng cách giàu nghèo đã giúp thúc đẩy phong trào Brexit.

Trong khi Amazon, Alibaba, Alphabet và các công ty công nghệ lớn khác ngày càng có thêm quyền lực, chắc chắn ở đỉnh chóp của kim tự tháp thu nhập sẽ càng có thêm nhiều tài sản tích lũy. Bạn đã đọc những lập luận trong cuốn sách này: công nghệ tự động hóa do AI thúc đẩy mà các công ty này đang tháo cũi sổ lồng – dù là rô-bốt lựa hàng trong kho, các phương tiện giao thông tự hành, hay Alexa chăm sóc các nhu cầu mua sắm và y tế của con người – sẽ giảm bớt số lượng các công việc thuần túy chân tay. Trên hết, một số lượng nhỏ các công ty giỏi vận dụng bánh đà AI sẽ thống trị toàn cầu, các nhà sáng lập và cổ đông sẽ tiếp tục thu về thêm nhiều tiền của, vượt quá mức bình đẳng toàn cầu.

Trong thập niên 1960 và 1970, các tập đoàn thiên về cách tiếp cận cân bằng hơn nhờ suy xét không chỉ nhu cầu của các cổ đông, mà cả người lao động và các cộng đồng. Thập niên 1980 chứng kiến sự xuất hiện của những kẻ chuyên đi thôn tính tập đoàn như Carl Icahn, Victor Posner và T. Boone Pickens, họ chuyên gây áp lực, bắt ép ban giám đốc phải điều hành tập đoàn để phục vụ lợi ích các cổ đông. Kể từ đó, lèo lái một doanh nghiệp để tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông đã trở thành “mô thức hoạt động tiêu chuẩn” (*modus operandi*). Thường thì các CEO ngày nay sẽ làm đủ chiêu trò – cắt giảm chi phí R&D, sa thải nhân viên, xà xẻo phúc lợi – nhằm tạo ra thu nhập quý mới nhất, vì nếu không thể đáp ứng

yêu cầu, các nhà đầu tư chủ động sẽ tìm người khác làm được việc đó.

Bất hạnh thay, trọng tâm đặt vào giá trị cổ đông sẽ chỉ càng ngày càng tệ khi thế hệ tập đoàn quyền lực tiếp theo, được tiếp liệu bởi dữ liệu lớn và AI càng thống trị mạnh hơn. Đúng, lợi ích của cổ đông đương nhiên cần phải được cân nhắc, nhưng lợi ích của người lao động, của các cộng đồng mà tập đoàn vận hành trong đó cũng cần được chú ý tới. Giải pháp mà nhiều người thuộc cánh tả đề xuất đều thuộc loại “nói thì dễ, làm mới khó”: các tập đoàn phải trả nhiều hơn cho người lao động, chính phủ cần bù đắp những thiếu hụt khi một doanh nghiệp không đủ năng lực kinh tế để trả đồng lương đủ sống hoặc tạo ra đủ việc làm để đáp ứng nhu cầu của xã hội.

Tất nhiên, Amazon ở chính giữa cuộc tranh luận này và đóng vai trò đại diện cho phương hướng của chủ nghĩa tư bản. Suốt nhiều năm liền, công ty đã phải hứng chịu cơn thịnh nộ của các nghiệp đoàn, những chính trị gia chủ trương tự do vì cách thức mà công ty này trả lương thưởng cho lực lượng lao động của mình. Lập luận ở đây là Bezos luôn thúc ép nhân viên dùi dôi, chỉ tập trung vào các chi phí, đến mức ông trả lương chưa thỏa đáng cho các nhân viên ở tầng đáy. Xét ở mức độ nào đó, họ nói đúng.

Vào mùa hè trước khi xuất hiện tuyên bố về dự luật Stop BEZOS, thượng nghị sĩ Sanders và đồng tác giả của đề xuất dự luật trong Thượng viện là Ro Khanna, một nghị sĩ Dân chủ cấp tiến ở California, đã tăng sức ép chính trị. Họ đưa ra các bài phát biểu, xuất hiện trên truyền hình để giải thích tại sao các tập đoàn lớn như Amazon và Walmart – hai nhà tuyển dụng vào loại lớn nhất nước Mỹ – phải bồi thường cho chính phủ liên bang các khoản phí cung cấp phúc lợi cho nhân viên của các công ty này. Sanders ước tính rằng tem phiếu thực phẩm, Medicaid và các phúc lợi liên bang khác mà chính phủ liên bang cung cấp cho người lao động thu nhập thấp lên tới 153 tỷ đô-la mỗi năm. Thượng nghị sĩ Sanders đã “nện” Bezos vì cách trả lương thưởng của Amazon. Trong một bài đăng Twitter, ông viết: “Không một ai làm việc cho người giàu nhất trái đất lại phải sống nhờ vào tem phiếu thực phẩm. Không ai làm việc cho một người đàn ông kiếm được 260 triệu đô-la một ngày nên bị rơi vào cái cảnh buộc phải ngủ trong xe. Thế mà đó là chuyện đang diễn ra ở Amazon.”

Dù thượng nghị sĩ Sanders có những mục đích tốt đẹp thì về căn bản, dự luật Stop BEZOS chính là thuế đánh vào chủ lao động. Một người mẹ đơn thân nuôi hai con làm việc ở Amazon và kiếm được

20.000 đô-la mỗi năm nhận được bình quân 2.100 đô-la tem phiếu thực phẩm và 770 đô-la hỗ trợ bữa ăn tại trường học. Nếu gia đình phát sinh chi phí y tế, hãy thêm vào số tiền đó phần của chính phủ liên bang trong các quyền lợi Medicaid của họ. Theo dự luật, Amazon sẽ phải trả lại cho chính phủ liên bang toàn bộ các khoản phúc lợi này.

Một số chính trị gia cánh hữu cũng chỉ trích Amazon, nhưng vì những lý do không mấy liên quan đến hoàn cảnh vất vả của người lao động, mà đáng nhẽ nhiều hơn đến việc lãng phí những đồng tiền khó khăn lắm mới thu được từ người đóng thuế. Tucker Carlson, người dẫn chương trình truyền hình Fox News, đã nói trong một buổi phát sóng tháng 8 năm 2018: “Một lượng lớn các nhân viên Amazon được trả quá bèo bọt, tới mức đủ tiêu chuẩn nhận trợ cấp liên bang... Jeff Bezos không trả cho người lao động của mình đủ tiền ăn, nên các anh đã phải bù đắp lại khoản thiếu hụt ấy bằng tiền thuế.”

Bezos bắt đầu phản đòn. Trong một bài đăng blog tháng 8 năm 2018, Amazon “đáp lễ” bằng cách buộc tội Sanders chơi chiêu bài chính trị và đưa ra những tuyên bố gây nhầm lẫn về những gì Amazon trả cho người lao động: “Amazon tự hào đã tạo ra 130.000 việc làm mới chỉ trong năm trước đây. Ở nước Mỹ, tiền lương bình quân theo giờ với một người làm toàn thời gian ở các trung tâm hoàn thiện đơn hàng của chúng tôi, bao gồm tiền mặt, cổ phiếu và các khoản thưởng khuyến khích khác là trên 15 đô-la/giờ, chưa tính làm ngoài giờ.” Như vậy là cao hơn mức Walmart hoặc Target trả cho người lao động.

Amazon có 648.000 nhân viên toàn thời gian và bán thời gian, và hầu như tất cả mọi người đều nhận được phúc lợi dựa trên số giờ đã làm việc. Đa phần nhân viên không nhận được phúc lợi đều nằm trong nhóm 100.000 nhân viên thời vụ, đăng ký hỗ trợ cho những đợt cao điểm mùa lễ. Chúng ta có thể thấu hiểu thể khó của một doanh nghiệp cần thuê cả một đội quân nhân viên tạm thời trong vòng vài tháng của mùa lễ. Liệu Amazon có phải chịu trách nhiệm về việc những người lao động này xoay xở ra sao với đời sống của họ trong 10 hay 11 tháng còn lại của năm – nhất là khi một số người quyết định không làm việc mà sống nhờ vào trợ cấp?

Một vấn đề lớn hơn ở dự luật Stop BEZOS, ấy là rất có thể nó sẽ làm tổn hại đến chính những người lao động mà luật vốn định nhắm tới để hỗ trợ. Theo dự luật này, sẽ ít có khả năng Amazon tuyển những người lao động đang hưởng trợ cấp, vì tập đoàn biết rằng

chi phí tiền lương sẽ tăng lên khi nhân viên nào đó sinh con hoặc đủ tư cách hưởng chế độ Medicaid do chi phí y tế cao. Chúng ta có thể hình dung viễn cảnh một bà mẹ đơn thân, khi chi phí sử dụng lao động tăng vọt chỉ vì điều luật này, cô ấy sẽ có nguy cơ mất việc và càng phải trông đợi chính phủ “rón tay làm phúc”. Ryan Bourne là một nhà kinh tế học và chủ tịch quỹ R. Evan Scharf về Hiểu biết của Công chúng về Kinh tế tại Viện Cato cổ súy tự do chủ nghĩa: “Nhìn chung là dự luật của Bernie khiến người nhận trợ cấp trở nên đắt hơn. Trong kinh tế học, nếu thứ gì đó đắt hơn, chúng ta sẽ dùng ít đi.”

Tuy vậy, logic và chính trị không phải lúc nào cũng trộn lẫn với nhau. Với xu hướng chính trị chủ đạo chống lại Amazon, Bezos, vào ngày 2 tháng 10 năm 2018, gây ngạc nhiên cho những người chỉ trích ông bằng cách thiết lập mức lương tối thiểu phổ biến là 15 đô-la cho toàn bộ 350.000 nhân viên làm việc theo giờ, trong đó bao gồm cả nhân viên thời vụ. Như ông nói trong một bản tuyên bố về việc tăng lương đột xuất này: “Chúng tôi lắng nghe những người chỉ trích, suy nghĩ kỹ càng về những gì họ muốn làm, và quyết định rằng chúng tôi muốn đi đầu. Chúng tôi phấn khởi với sự thay đổi này và khuyến khích các đối thủ và nhà tuyển dụng khác cùng tham gia.”

Từ nhiều tháng trước khi dự luật Stop BEZOS được tiết lộ, ở Amazon đã có một cuộc tranh luận sôi nổi trong nội bộ về khoản tăng lương đột xuất cho nhân viên. Dave Clark, phó chủ tịch cao cấp về hoạt động toàn cầu, phạm vi quản lý bao gồm cả các kho hàng của Amazon, tin rằng – ngoài tư thế chính trị – việc tăng lương sẽ giúp thu hút và giữ chân người lao động chất lượng trong một nền kinh tế eo hẹp công ăn việc làm. Cuộc thảo luận này gần như đã đi đến chỗ làm thế nào để thi hành chính sách tăng lương – tuần tự từng bước hay ngay lập tức. Clark và các thành viên khác trong ban giám đốc cấp cao đã trình một loạt các tình huống khác nhau lên Bezos, trong đó có phương án “tăng lương có chia độ”. Phương án táo bạo và đắt đỏ nhất là áp dụng mức lương tối thiểu 15 đô-la trên toàn bộ công ty ngay lập tức. Vốn ưa thích những hành động táo bạo, Bezos tóm lấy ý tưởng này và không chút chần chừ, yêu cầu cả nhóm tiến hành càng nhanh càng tốt. Một giám đốc cấp cao có mặt tại cuộc họp đã chia sẻ: “Jeff trân trọng ý tưởng này vì nó sẽ giúp Amazon trở thành người đi đầu trong cuộc tranh luận về lương lậu chứ không phải một kẻ bám đuôi.”

Không nghi ngờ gì, Bezos quan ngại về tình cảnh khó khăn của người lao động khi đưa ra quyết định tăng lương. Cần có nhiều tập đoàn hơn đi theo bước tiên phong của ông. Nhưng rồi chúng ta sẽ

thấy, khoản tăng lương đột xuất vừa là một động thái quan hệ công chúng tuyệt hảo – và xin nhớ cho, đây là Bezos, một trong những con người ham cạnh tranh nhất thế giới – vừa là một chiến thuật đẩy các đối thủ vào thế bất lợi.

Với hầu hết nhân viên Amazon, khoản tăng lương này được hoan nghênh, nhưng với một số người, lương cơ bản tăng vọt lên 15 đô-la mỗi giờ kèm theo cái giá nhất định. Theo thỏa thuận trong hợp đồng: công ty sẽ cắt ra một số cổ phiếu hạn chế cho nhân viên tổng đài và kho hàng, đồng thời là các khoản thưởng khuyến khích hằng tháng cho công nhân kho hàng gắn liền với các mục tiêu sản xuất. Một số công nhân than phiền với báo chí rằng khoản tăng lương này chẳng thấm vào đâu, còn những người khác thì than phiền là thực ra với giao kèo này, họ còn bị hụt tiền. Khi các bài báo đó đến bàn làm việc của Dave Clark, ông bảo đội của mình đi tìm những công nhân chịu thua thiệt bởi quyết định này và đảm bảo là lợi ích của họ được nguyên vẹn.

Tuy vậy, với Amazon, đó là một nước đi thần sầu. Bằng cách tăng lương cho nhân viên lên mức tối thiểu 15 đô-la mỗi giờ, Bezos đã hóa giải được đòn tấn công của Sanders. Thực tế là vị thượng nghị sĩ đã tán dương Bezos vì động thái này và hy vọng là các công ty khác cũng sẽ noi theo tấm gương của Bezos, và thế là dự luật Stop BEZOS – dù không có nhiều cơ hội được thông qua chừng nào Đảng Cộng hòa còn kiểm soát Nhà Trắng và Thượng nghị viện – đã bị gác sang một bên.

Thế nhưng, có một điều nhiều người đã bỏ qua, ấy là khoản tăng lương lên mức tối thiểu 15 đô-la thực ra là một động thái chiến lược xuất sắc, không chỉ về chính trị mà cả về kinh tế – một ví dụ khác thể hiện phương châm “thắng bằng mọi giá” của Bezos. Đúng, động thái này sẽ khiến Amazon tốn khoảng 1,5 tỷ đô-la mỗi năm vào chi phí lao động gia tăng, nhưng nhờ làm thế, Bezos đã khiến các đối thủ chơi với. Việc tăng lương của Amazon rất có thể sẽ dẫn tới kết quả là lao động năng suất hơn, vì giúp thu hút và giữ chân những người lao động giỏi hơn, hằng hái hơn – cho phép nhà bán lẻ trực tuyến này duy trì dịch vụ khách hàng ưu việt – thứ nước thiêng vĩnh cửu của Amazon. Nếu Amazon trả lương 15 đô-la mỗi giờ và một đối thủ chỉ trả 11 đô-la, ai sẽ tuyển được những người lao động tốt nhất?

Bezos vẫn chưa hành hạ xong các đối thủ. Bằng cách tăng đột xuất mức lương, Amazon đang bày ra một cuộc chơi dài hạn. Trong khi những công ty khác đang vật vã để duy trì mức lương thấp, Bezos lại điều chỉnh mô hình kinh doanh của Amazon để đón đầu cả xu

hướng tăng lương toàn quốc. Nhiều thành phố và bang trên khắp nước Mỹ đã bắt đầu tăng mạnh mức lương cơ bản. Chẳng hạn: New York và Seattle đã có mức lương tối thiểu là 15 đô-la, còn California đã thông qua quy định tăng mức lương tối thiểu lên 15 đô-la vào năm 2022. Bezos muốn đảm bảo rằng mô hình kinh doanh của ông có thể ứng phó được với sự chuyển dịch này.

Năm 2019, Amazon đã sử dụng 90 chuyên gia vận động hành lang được cấp phép để ủng hộ các chương trình của mình, từ chống độc quyền, thuế khóa cho đến các vấn đề về lao động. Theo một tổ chức phi lợi nhuận là Trung tâm Chính trị Ứng phó, Amazon đã chi 14,4 triệu đô-la cho các nỗ lực vận động hành lang vào năm 2019. Sau quyết định tăng lương đột xuất lên 15 đô-la/giờ trên toàn công ty, các chuyên gia vận động của Amazon bắt đầu thúc đẩy mạnh mẽ để dự thảo luật về lương tối thiểu liên bang được thông qua. Việc tăng gấp hơn hai lần mức lương tối thiểu liên bang là 7,25 đô-la/giờ để bắt kịp với 15 đô-la/giờ của Amazon sẽ khiến các đối thủ bán hàng tại cửa hàng-vật-lý phải khốn đốn, lao đao. Và với năng lực vận động hành lang ấy, điều luật về lương tối thiểu liên bang được thông qua là việc không phải bàn cãi. Ryan Bourne ở Cato nói: “Trong vòng 4-5 năm tới, nhất là nếu một đảng viên Dân chủ trúng cử vào Nhà Trắng, có thể chúng ta sẽ thấy một cú tăng đột xuất về mức lương tối thiểu.”

Bán lẻ là một ngành kinh doanh khó nhằn với biên lợi nhuận thấp, với Amazon cũng vậy. Tuy nhiên, công ty lại sở hữu một chuỗi những mảng kinh doanh có biên lợi nhuận cao, bao gồm điện toán đám mây, quảng cáo, các dịch vụ đăng ký thuê bao, nhờ vậy họ có thể ứng phó dễ dàng hơn với đòn tấn công vào lợi nhuận từ cú tăng lương đột xuất lên 15 đô-la. Nhiều đối thủ bán lẻ của công ty, vốn không có những loại hình kinh doanh sinh lời như thế trong danh mục đầu tư và không có được khả năng tạo ra dòng tiền như Amazon, sẽ thấy rất khó để ứng phó với cú tăng lương đột biến và dữ dội đến thế.

Tất nhiên, ngoại trừ cuộc đụng độ giữa Sanders và Bezos, nỗi lo âu trong dài hạn của các nhân viên cấp thấp tại Amazon không phải là lương lậu sẽ rơi xuống dưới mức chi trả cho lối sống trung lưu thoải mái (kể cả ở mức 15 đô-la/giờ, tức 31.000 đô-la/năm, mục tiêu ấy vẫn cứ xa vời), mà là công việc của họ có thể bị tự động hóa thay thế và không còn tồn tại nữa. Về chủ đề này, Bezos là một người lạc quan về công nghệ. Ông tin rằng nền kinh tế sẽ cung cấp đủ việc làm cho những người bị thế chỗ bởi tự động hóa và AI, thế nhưng thi thoảng, ông cũng suy ngẫm về nhu cầu phải có thu nhập cơ bản phổ quát (Universal Basic Income, UBI) để bù đắp lại

cho những công việc bị mất đi. Về cơ bản, khi có UBI, chính quyền liên bang sẽ vào cuộc và trả cho mọi người Mỹ một mức thu nhập cơ bản để bù đắp lại tình trạng gián đoạn mà công nghệ sắp sửa gây ra trên thị trường việc làm.

Bezos, với khuynh hướng tự do chủ nghĩa, vẫn chưa dứt khoát tu tưởng về UBI. Nhìn chung, ông là một người cấp tiến xã hội, không thẳng thắn bày tỏ về chính trị và hạn chế ủng hộ công khai. Điều này đẩy ông vào thế trái ngược với các đại gia công nghệ khác như Mark Zuckerberg và người đồng sáng lập là Chris Hughes ở Facebook, Elon Musk ở Tesla và nhà đầu tư mạo hiểm Marc Andreessen, tất cả những nhân vật này đều ủng hộ thu nhập cơ bản phổ quát ở hình thức nào đó.

UBI đơn giản là một phản ứng hợp logic trước một vấn đề phức tạp về xã hội và chính trị. Nó được thiết kế để đảm bảo rằng những người có việc làm bị gián đoạn bởi công nghệ sẽ có đủ tiền để tái đào tạo cho một công việc mới, hoặc nếu không thể đào tạo được thì họ cũng có thể sống nhờ các công việc với đồng lương tối thiểu. Nhiều quốc gia Tây Âu đã có sẵn những tấm lưới an toàn xã hội – mặc dù các cuộc biểu tình thường xuyên của phe áo vàng ở Pháp vào năm 2018 và 2019 gợi ý rằng ở một vài ngóc ngách của châu lục này, mọi thứ sửa soạn vẫn là chưa thỏa đáng. Ở nhiều vùng thuộc châu Á và Nam Mỹ, nhìn chung, các tấm lưới an toàn này không được vững chắc như ở châu Âu. Chính phủ ở các nơi này cũng phải đối mặt với tình trạng gián đoạn việc làm hàng loạt gây ra bởi AI và tự động hóa, họ cũng phải tìm kiếm những giải pháp tương tự như những gì người ta đã khám phá ra tại Mỹ.

Ở Mỹ, nhiều kế hoạch UBI đã được đề xuất, nhưng về cơ bản, cách thức hoạt động sẽ là mọi công dân – bất kể kiếm được bao nhiêu tiền – sẽ đều được trả một khoản hằng tháng để đảm bảo rằng dù có kiếm được ít ỏi đến thế nào, họ vẫn có đủ tiền mà sống. Những bản đề xuất khác nhau được bàn tán ở Washington, D.C., các viện chiến lược đưa ra con số là khoảng 500 đến 1.000 đô-la một tháng. Ý tưởng không phải là mới mẻ. Trong lịch sử, các nhà trí thức và chính trị gia trên khắp phổ chính trị, bao gồm cả mục sư Martin Luther King Jr. và Richard Nixon cũng đã ủng hộ rất nhiều ý tưởng khác nhau. Lập luận của thời nay là khoản tiền này sẽ loại bỏ tình trạng đói nghèo cho 41 triệu người Mỹ – chuẩn nghèo hiện hành ở Mỹ là 12.000 đô-la một năm trên mỗi đầu người – và sẽ giúp những người chỉ kiếm được mức lương tối thiểu hoặc nhọc nhằn kiếm ăn kiểu thời vụ dễ sống qua ngày hơn.

Điều vẫn ngăn cản UBI trở thành hiện thực, đó là nó rất tốn kém.

Robert Reich là cựu Bộ trưởng Bộ Lao động dưới thời Tổng thống Bill Clinton và một giáo sư chính sách công tại trường Berkeley, ông tính toán rằng khoản trợ cấp 1.000 đô-la mỗi tháng cho mỗi người Mỹ – đúng vậy, ngay cả các tỷ phú, để khiến chính sách này rõ ràng về chính trị hơn – có thể ngốn của người đóng thuế khoảng 3.900 tỷ đôla một năm, tức là cao hơn 1.300 tỷ so với ngân sách các chương trình phúc lợi liên bang hiện tại, và có quy mô ngang với toàn bộ ngân sách quốc gia. Một cách nhìn khác nữa là chương trình này sẽ tốn chừng 20% toàn bộ tổng sản phẩm nội địa (GDP) của nước Mỹ. Khoản nợ khổng lồ này sẽ buộc phải được chi trả nhờ tăng thuế đánh vào người giàu hoặc thi hành thuế phát thải các-bon, thuế bán lẻ, thuế đánh vào rô-bốt – hoặc kết hợp tất cả các loại thuế đó.

Trong kỷ nguyên chủ nghĩa bộ lạc chính trị hiện nay ở cả Mỹ và châu Âu, thật khó mà hình dung là có thể thu thập đủ số phiếu mà thông qua một mức tăng thuế cực lớn và sự tái phân phối của cải mang tính lịch sử. Ở nước Mỹ, luật tài trợ vận động tranh cử được xây dựng theo hướng anh càng giàu thì càng có nhiều quyền lực chính trị – quyền lực có thể được sử dụng để chặn đứng việc tái phân phối thu nhập. Một ví dụ hoàn hảo ở đây: anh em tỷ phú David và Charles Koch – các chủ sở hữu của “gã khổng lồ” hóa chất và nhiên liệu hóa thạch Koch Industries, trước khi David qua đời vào tháng 8 năm 2019, hai người này đã chi hàng trăm triệu đô-la vào các năm tuyển cử để hạn chế bớt tầm vóc của chính quyền.

Chris Hughes là đồng sáng lập Facebook cùng Mark Zuckerberg khi cả hai còn là sinh viên tại Harvard, từng là chủ sở hữu tạp chí *The New Republic*, năm 2018 ông này xuất bản cuốn sách có tên gọi *Fair Shot: Rethinking Inequality and How We Earn* (tạm dịch: Phân chia công bằng: Nghĩ lại về sự bất công và cách chúng ta kiếm tiền), trong đó lập luận ủng hộ mức thu nhập cơ bản hạn chế hơn, và vì thế cũng khả thi hơn về mặt chính trị. Những người thu nhập trên 50.000 đô-la mỗi năm sẽ nhận được khoản tín dụng thuế là 500 đô-la mỗi tháng. Hughes nói với tôi rằng kế hoạch của ông sẽ tiêu tốn cũng chừng 1 tỷ đô-la, ngang bằng khoản cắt giảm thuế mà các đảng viên Cộng hòa đã thông qua hồi năm 2018 và sẽ giúp người dân không chỉ đủ tiền trang trải cuộc sống, mà còn tạo điều kiện để họ nâng cấp bản thân nhờ theo đuổi các việc học hành đào tạo, đủ tiền trả cho người trông trẻ trong khi họ tham gia các lớp dạy nghề, hoặc có đủ tiền xăng để rong ruổi đây đó mà tìm việc. Ông nói: “Tôi không hứng thú với kiểu tiền ‘cho không biếu không’, vô mục đích. Người ta cần biết họ có thể tiến xa hơn nhờ làm việc chăm chỉ, và có phải bây giờ điều đó mới đúng đắn đâu. Và cách làm việc đó chính là tái cấu trúc quy định về thuế.”

Thế nhưng, nếu tình thế lao động biến thành cơn khủng hoảng trong 1-2 thập niên tới, một mức thu nhập cơ bản phổ quát hoàn chỉnh có thể là phương án duy nhất. “Suy cho cùng, chi phí của ‘không làm gì’ vượt quá chi phí thực hiện mức thu nhập cơ bản phổ quát”, nhà chủ thuyết vị lai Martin Ford nói. “Về xã hội, bất bình đẳng giàu nghèo gây đứt gãy đến nỗi chúng ta phải xắn tay hành động. Và có thể đó không phải một điều tệ hại đối với nền kinh tế.” Reich lập luận: “Có lẽ khá ăn chắc khi cuộc khủng hoảng tự động hóa tăng cao sẽ cho phép nền kinh tế tiếp tục tăng trưởng, khiến thu nhập cơ bản phổ quát nằm trong khả năng chi trả. Mức thu nhập cơ bản phổ quát tự nó cũng sẽ thúc đẩy thêm tiêu dùng, kích thích các hoạt động kinh tế bổ trợ. Và bớt đói nghèo đồng nghĩa với bớt tội phạm, bớt hình phạt tù, bớt các phí tổn xã hội khác song hành cùng cảnh nghèo đói cơ cực.”

Trong giai đoạn đầy xáo trộn và biến động sau ngày Lễ Lao động năm 2018, Bezos lại đi một nước cờ cuối cùng, giúp xóa tan quảng mây chỉ trích bao quanh Amazon và cả tác động nó gây ra với xã hội. Ngày 13 tháng 9, tức ngay sau những đòn tấn công từ Sanders, Warren và Fox News, Bezos tuyên bố rằng ông sẽ quyên góp 2 tỷ đô-la nhằm góp phần tiệt trừ tình trạng vô gia cư và hỗ trợ giáo dục sớm cho trẻ em. Đó là khoản quyên góp quy mô lớn đầu tiên của ông, và mặc dù từng đó tính ra chỉ chưa tới 2% trong tổng tài sản ròng của ông là 163 tỷ đô-la vào thời điểm bấy giờ, đó vẫn là những đồng tiền nghiêm túc.

Tính đến thời điểm đó trong cuộc đời Bezos, việc thiện nguyện hầu như chỉ là những hành động “vuốt đuôi”. Vị CEO đã quyên tặng hàng chục triệu đô-la cho Trung tâm Nghiên cứu Ung thư Fred Hutchinson ở Seattle, nhưng chừng đó quá ít ỏi so với khối tài sản của ông. Bezos dành gần như mọi thời gian và năng lượng vào Amazon, công ty thám hiểm không gian Blue Origin và gia đình mình. Thích gì Bezos đều làm rất đến nơi đến chốn, nếu không muốn nói là giỏi hơn bất cứ ai, nên rất có thể trong những năm trước khi có khoản quyên góp 2 tỷ đô-la, ông đã không hề cảm thấy mình có khả năng cống hiến đủ thời gian để làm việc thiện nguyện cho đến nơi đến chốn.

Thật dễ để hoài nghi về việc căn thời điểm cho khoản quyên góp của Bezos và coi nó đơn thuần là một công cụ giúp xoa đi những đòn tấn công chính trị từ Sanders và đồng đảng. Tuy vậy, có thể phản bác rằng nếu chưa có bằng chứng rõ ràng, chúng ta nên tạm tin Bezos. Một năm trước – trước khi các chính trị gia làm chính trường nóng lên – Bezos đã nghĩ về việc tạo ra một kế hoạch thiện nguyện lớn. Trong một bài đăng Twitter vào tháng 6 năm 2017,

ông viết: “Bài tweet này là một lời trưng cầu ý tưởng. Tôi đang nghĩ về một chiến lược thiện nguyện đi ngược lại với cách thức mà tôi hầu như luôn sử dụng với thời gian của mình: chăm lo cho dài hạn.” Bezos sẽ không ngừng tư duy trong dài hạn, nhưng ông đã nhún nhường rất nhiều bằng cách giúp đỡ mọi người ngay lúc này, ngay ở đây.

Một điểm khác giúp bênh vực cho Bezos, đó là các thành viên trong gia đình ông có truyền thống làm việc để đáp ứng nhu cầu của nhiều người Mỹ. Cha mẹ của Jeff là Jackie và Mike Bezos điều hành Quỹ Gia đình Bezos có trụ sở ở Aspen, tập trung vào giáo dục cho trẻ em. Trong số các chương trình của tổ chức có dự án Vroom – một ứng dụng cung cấp gợi ý với hơn 1.000 hoạt động miễn phí (dựa trên cơ sở là các kết quả mới nhất của ngành khoa học nhận thức) mà cha mẹ có thể tiến hành cùng các con nhằm gia tăng năng lực não bộ của trẻ. Một ví dụ: khi cha mẹ ra ngoài cùng các con, họ có thể chỉ vào các thứ trong đời thực mà con trẻ đã đọc hoặc thấy trên ti vi.

Theo truyền thống gia đình, Bezos cũng thiết kế Quỹ Day 1 trị giá 2 tỷ đô-la để giúp đỡ những người cần hỗ trợ tức thời. Quỹ sẽ trao trợ cấp cho các tổ chức và nhóm dân sự để cung cấp nơi ở và thực phẩm cho các gia đình có trẻ nhỏ, quỹ cũng sẽ đỡ đầu cho một mạng lưới trường mẫu giáo theo phong cách Montessori và phi lợi nhuận ở các cộng đồng thu nhập thấp. Bezos rất nhiệt tình với dự án này, và theo phong cách không khoan nhượng, ông toàn tâm toàn ý để làm nó phát huy hiệu quả. Trong bài đăng Twitter tháng 9 năm 2018 tuyên bố về quỹ từ thiện mới, ông đính kèm một tuyên bố tầm nhìn, nói rằng: “Chúng tôi sẽ áp dụng cùng bộ nguyên tắc đã thúc đẩy Amazon.

Trong đó, quan trọng nhất sẽ là nỗi ám ảnh khách hàng mạnh mẽ, chân thành. ‘Giáo dục không phải là đổ đầy nước vào cái xô, mà là nhen lên một ngọn lửa.’ Và nhen lên ngọn lửa ấy từ sớm chính là một bước nâng đỡ cực lớn cho bất cứ đứa trẻ nào.”

Khi tháng 9 năm 2018 trôi dần về cuối, quỹ từ thiện mới của Bezos, quyết định tăng đột xuất mức lương cơ bản lên 15 đô-la/giờ ở Amazon và việc công ty vận động hành lang để tăng lương cơ bản tối thiểu trên toàn quốc đã tạm thời làm tan bớt sức nóng chính trị. Vào thời điểm đó, không ai ngờ rằng một cơn bão lửa sẽ nổ ra vào năm tháng sau đó, khi Amazon tuyên bố họ sẽ xây dựng trụ sở thứ hai ở thành phố New York.

Vào ngày lễ Tình nhân năm 2019, chỉ một tiếng đồng hồ trước khi

thông tin lan truyền trên các kênh truyền thông quốc gia, thị trưởng thành phố New York, Bill de Blasio nhận được một cuộc gọi từ Jay Carney, người phụ trách sự vụ toàn cầu của Amazon. Là cựu nhà báo tại tạp chí *Time* và thư ký báo chí Nhà Trắng dưới thời Tổng thống Obama, Carney nói với vị chính khách kia rằng Amazon đã quyết định từ bỏ thỏa thuận đưa trụ sở thứ hai cùng 25.000 việc làm tới thành phố Long Island – một khu dân cư sắp phát lên của quận Queens, chạy dọc theo Sông Đông với phong cảnh đường chân trời Manhattan tuyệt đẹp. Cuộc điện thoại rất ngắn gọn, và Carney nói với vị thị trưởng rằng đây là quyết định cuối cùng. Không lâu sau khi nói chuyện với Carney, de Blasio – trước nay đã nỗ lực hết mình để rù quên Amazon, liền trút giận lên công ty này trong một bài đăng Twitter: “Hắn là rất khó khăn để làm nên chuyện tại thành phố New York này.”

Bốn tháng trước, de Blasio và thống đốc bang New York là Andrew Cuomo, cả hai đều là đảng viên Dân chủ, đã ký kết thỏa thuận trị giá khoảng 3 tỷ đô-la với Amazon về các ưu đãi thuế quan liên bang và địa phương nhằm thu hút gã khổng lồ thương mại điện tử này tới với New York. Đề nghị của họ đánh bại lời mời chào của 278 thành phố khác cũng cạnh tranh nhằm thu hút những công ăn việc làm hấp dẫn của Amazon. Cùng thời gian này, Amazon cũng đưa ra tuyên bố: ngoài New York, công ty sẽ xây dựng một trụ sở khác ở bắc Virginia.

Thương vụ đổ bể này nói lên rất nhiều điều về thái độ của Bezos trong việc ứng xử với công chúng, và cũng hé lộ cho chúng ta thấy công chúng hiểu ít đến thế nào về thái độ của Amazon: công ty sẵn sàng từ bỏ một giao kèo khi không hài lòng với các điều khoản. Nhiều tháng trước khi tuyên bố về địa điểm xây dựng trụ sở mới ở New York, Amazon đã đối mặt với thái độ chống đối ngày càng gia tăng từ một nhóm các chính trị gia cấp tiến mới đắc cử, trong đó có hạ nghị sĩ Alexandria Ocasio-Cortez (thường được những người ủng hộ gọi bằng cái tên AOC), tự xưng là một người xã hội dân chủ, quận của bà này liền kề với Long Island. AOC cùng một nhóm chính trị gia địa phương nhắm vào 3 tỷ đô-la ưu đãi thuế mà Amazon sẽ nhận được nhờ tạo ra 25.000 việc làm. (Không thềm đếm xĩa rằng Amazon đáng lẽ ra sẽ tạo ra nguồn thu từ thuế trị giá nhiều tỷ đô-la hơn thế.) Phe phản đối tuyên bố rằng một tỷ phú như Bezos không cần tiền. Những người chống đối cũng muốn Amazon không được từ chối việc thành lập nghiệp đoàn, phải trợ cấp cho việc xây dựng nhà ở địa phương, và giúp xây dựng lại hệ thống đường tàu điện ngầm cũ nát. Và chuyện còn tệ hơn khi mà nhiều ngày trước khi Amazon quyết định bỏ cuộc, Andrea Stewart-Cousins, vị lãnh đạo mới của đảng Dân chủ ở

thượng viện bang đã chọn thượng nghị sĩ Michael Gianaris của quận (bao gồm thành phố Long Island) tham gia vào một hội đồng bang rất quyền lực, có quyền phủ quyết thương vụ. Vốn là một người chỉ trích Amazon thẳng thừng, có vẻ Gianaris đã dứt khoát quan điểm: “Khi họ bước vào và thôn tính một cộng đồng như thế, cộng đồng ấy sẽ chết.”

Mấu chốt ở đây: Amazon không cần đến những phiền phức chính trị mà họ vấp phải ở New York. Như Carney, người lãnh đạo chương trình xây dựng trụ sở thứ hai của Amazon bày tỏ: “Amazon rút ra không phải vì chúng tôi nghĩ là không thể nào có được mọi phê chuẩn cần thiết; chúng tôi chưa bao giờ nghi ngờ chuyện đó. Chúng tôi biết là mình có được sự ủng hộ rộng rãi của công chúng, và chúng tôi có lòng tin rằng thống đốc Cuomo sẽ làm được. Amazon rút ra vì không đáng phải khổ sở đến thế.” Bỏ ra hàng tháng, thậm chí hàng năm trời để nỗ lực lấy lòng các chính trị gia thù hằn chỉ gây tổn hại đến khách hàng, vì bắt buộc phải nâng giá hàng hóa cao lên; dây dưa vào việc cải tạo hệ thống đường tàu điện ngầm chỉ tước mất thời gian phục vụ khách hàng. Một yếu tố góp phần nữa: suốt trong lịch sử, Amazon đã luôn né khỏi con mắt soi mói của công chúng. Suốt bao nhiêu thập kỷ ứng phó với các chính trị gia địa phương luôn công khai chỉ trích mọi động thái của Amazon không phải cách mà Amazon muốn hoạt động. Với những người hiểu lối suy nghĩ của Bezos, chuyện ông nhanh nhẹn nhấn nút “Tù bỏ” với thương vụ ở New York chẳng có gì đáng ngạc nhiên. New York cần Bezos nhiều hơn là Bezos cần New York.

Tuy nhiên, đúng là đáng lẽ Amazon có thể làm tốt hơn việc giải thích với các lãnh đạo địa phương về triết lý kinh doanh của mình và dành thêm thời gian lắng nghe những quan ngại của họ. Vì Amazon đã không thể tự giải thích cho đầy đủ, các chính khách như AOC quá dễ bơi về Amazon thành một tập đoàn “vừa to vừa tham”, chỉ biết vụ lợi cho mình còn cộng đồng thì hứng chịu hậu quả. Vụ rút lui bất ngờ của Amazon chỉ càng củng cố thêm quyết tâm của một số chính trị gia muốn gấn những ung nhọt của xã hội lên Amazon. Quả thực, số lượng các chuyên gia chống độc quyền, muốn dỡ công ty ra thành từng mảnh (ảo), dù ít nhưng đang tăng dần.

Sự trỗi dậy của chống độc quyền kiểu thời thượng

Vào tháng 3 năm 2018, Tổng thống Trump đã sỉ vả Amazon trong một bài đăng Twitter, buộc tội công ty này “đẩy hàng nghìn nhà bán lẻ vào cảnh mất nghiệp”. Hơn một năm sau, khi bình luận về việc Bộ Tư pháp Mỹ công bố bản đánh giá chống độc quyền đối với gã khổng lồ công nghệ này, Thống đốc Ngân hàng Trung ương Steven Mnuchin đã nói với CNBC: “Tôi nghĩ nếu các bạn nhìn vào Amazon, mặc dù cũng có những lợi ích nhất định, nhưng họ đã phá hoại ngành bán lẻ trên khắp nước Mỹ, nên không có gì phải bàn cãi: họ đã hạn chế sự cạnh tranh.” Tất nhiên, rất có thể lý do đơn giản chỉ là Tổng thống Trump và các đồng minh của ông phật lòng vì những bài viết tiêu cực liên miên mà vị “tổng tư lệnh” này đã phải nhận trên tờ *Washington Post*, Tổng thống biết quá rõ: tờ báo này thuộc quyền sở hữu của Bezos.

Trump không đơn độc trong nỗi ác cảm với công ty đến từ Seattle này. Một dàn hợp xướng chỉ trích ngày càng đông đảo tin rằng Amazon đã trở nên quá lớn, quá mạnh. Cựu CEO của Walmart là Bill Simon nói rằng Amazon nên bị dỡ nhỏ. Thượng nghị sĩ Elizabeth Warren lập luận rằng Amazon cần một phiên bản riêng của Đạo luật Glass-Steagall^[15] của thời kỳ Đại khủng hoảng, phân tách riêng rẽ ngành tiêu dùng và ngân hàng đầu tư. Trong viễn cảnh bà Warren đưa ra, chính phủ nên bẻ Amazon thành hai phần, phân tách riêng rẽ trang web Amazon với ngành bán lẻ trực tiếp của công ty này. Nền tảng của Amazon không chỉ bán sản phẩm từ các bên bán hàng thứ ba mà còn hàng “chính hãng” Amazon. Warren nói rằng Amazon có một lợi thế bất công nhờ cạnh tranh với chính các chủ hàng sử dụng nền tảng thương mại điện tử của họ, cứ như thể “vừa ném bóng vừa thổi còi” trong một

trận bóng rổ NBA vậy. Ví dụ, nếu một nhóm các nhà bán lẻ bên thứ ba đang bán rất chạy áo nỉ màu xanh lục, Amazon biết được điều đó và sẽ tự sản xuất áo nỉ màu xanh lục của riêng mình và bán với giá rẻ hơn. “Phải chọn ngành này hay ngành khác,” bà nói. “Họ không thể hai chân đạp hai thuyền được.”

[15]. Đạo luật Glass-Steagall đã được Quốc hội Mỹ thông qua như một phần của Đạo luật Ngân hàng năm 1933, cấm các ngân hàng thương mại tham gia kinh doanh ngân hàng đầu tư và ngược lại, đây là một biện pháp khẩn cấp để chống lại sự thất bại của gần 5.000 ngân hàng trong cuộc Đại khủng hoảng. Glass-Steagall mất đi tiềm năng trong những thập kỷ tiếp theo và bị bãi bỏ một phần vào năm 1999. Tuy nhiên, trong thế kỷ XXI, một cuộc khủng hoảng tài chính khác đã khiến các nhân vật có tiếng nói trong giới chính trị và kinh tế đề xuất hồi sinh đạo luật này.

Chiến dịch chống đối Bezos lấy được đà mới vào mùa thu năm 2019, khi các thành viên lưỡng đảng ở Ủy ban Hạ viện Hoa Kỳ Đặc trách về Tư pháp yêu cầu Amazon và các tập đoàn công nghệ lớn khác giao lên các trao đổi cấp giám đốc – tức là phải bao gồm các email của Bezos – và những bản cáo bạch tài chính, đồng thời là thông tin về các đối thủ, thị phần, những vụ sáp nhập, các quyết định kinh doanh chủ chốt. Đặc biệt, quốc hội yêu cầu Amazon cung cấp những tài liệu về tìm kiếm sản phẩm trên Amazon.com, việc định giá của Amazon Prime và các khoản phí thu của người bán hàng bên thứ ba. Chủ tịch ủy ban Jerrold Nadler nói rằng các yêu cầu này sẽ hỗ trợ cho một cuộc điều tra kéo dài, và “có bằng chứng ngày càng rõ ràng cho thấy một nhóm tập đoàn đã dần dần thôn tóm một thị phần ngoại cỡ của thương mại và truyền thông trực tuyến.”

Một trong những tranh luận học thuật đầu tiên về việc “chia nhỏ Amazon” xuất hiện trong một bài viết tháng 1 năm 2017 của tờ *Yale Law Journal* với tiêu đề: “Nghịch lý chống độc quyền của Amazon”. Tác giả, một nghiên cứu sinh 29 tuổi của Trường Luật Yale tên là Lin Khan, lập luận rằng công ty thực hiện định giá kiểu “kẻ săn mồi” ở nhiều thị trường, và rằng hành vi này đang bóp nghẹt sự cạnh tranh, dù nó có lợi cho người tiêu dùng. Khan, vốn làm việc tại Viện Thị trường Mở – một viện chiến lược tự do có trụ sở tại Washington, D.C., tin rằng nếu các công ty trở nên quá to, quá quyền lực, họ có thể tước mất những quyền tự do cơ bản của người Mỹ bằng cách vận động hành lang để thay đổi các quy định theo hướng có lợi cho họ, giành được những khoản miễn thuế khổng lồ từ các chính quyền bang, giành mất những khoản cấp

vốn dành cho giáo dục và phúc lợi, đồng thời san phẳng các khu dân cư. Như cô nói với tờ *The Atlantic* vào năm 2018: “Với hầu hết mọi người, tương tác hằng ngày của họ với ‘giới cầm quyền’ không phải là với hạ nghị sĩ trong quốc hội, mà với sếp của họ. Nếu trong đời sống thường nhật, bạn bị đối xử như trâu như ngựa trong các mối quan hệ kinh tế của mình, vậy nó nói lên điều gì về các năng lực dân sự của bạn – về trải nghiệm của bạn với nền dân chủ?” Thường thì một bài viết học thuật về luật của một nghiên cứu sinh mới tốt nghiệp trường luật sẽ bị ngó lơ, nhưng bài viết của Khan lại khơi dậy phản ứng dữ dội. Bài viết được tải về 145.000 lượt, xét trong ngành luật, như thể tương đương với một bộ phim bom tấn.

Rồi đã chống lại Amazon tăng dần ở châu Âu, nơi Amazon là một trong những nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất. Vào giữa năm 2019, Liên minh châu Âu khởi phát một cuộc điều tra chính thức Amazon về các vi phạm luật chống độc quyền. Cao ủy Liên minh châu Âu phụ trách về cạnh tranh, Margrethe Vestager, nổi tiếng vì đức cao vọng trọng và các vụ kiện chống độc quyền mà bà tiến hành chống lại Google, tin rằng Amazon đang sử dụng khối lượng dữ liệu cực lớn mà công ty thu thập được về các thói quen mua hàng của khách hàng để dập tắt cạnh tranh. Lập luận của vị cao ủy này – tương tự như của Elizabeth Warren – là có tồn tại một xung đột lợi ích khả dĩ trong nội bộ Amazon vì công ty này đóng cả vai trò người trực tiếp bán ra các mặt hàng bán lẻ lẫn nhà cung cấp nền tảng thương mại điện tử cho chính bản thân công ty và các nhà bán lẻ bên thứ ba. Vì vậy, Amazon không chỉ cạnh tranh với người bán hàng bên thứ ba để chiếm lấy những vị trí trưng bày đắc địa nhất trên trang web, mà còn thu thập dữ liệu quý giá về các đối thủ, nhờ vậy Amazon sẽ sử dụng theo hướng có lợi cho mình.

Thế nhưng, chỉ cần nhìn vào chứng cứ, chúng ta sẽ thấy một câu chuyện khác. Ở Mỹ, rất khó có thể đưa ra lập luận rằng Amazon đang vi phạm luật chống độc quyền. Kể cả ở châu Âu, nơi những quy định về mảng này cứng rắn hơn, cũng khó mà tuyên bố rằng Amazon đang bóp nghẹt cạnh tranh. Có thể vào thời điểm nào đó trong tương lai không quá xa, Amazon và các nền tảng công nghệ lớn khác sẽ sở hữu nhiều quyền lực phi chính thức đến nỗi họ không chỉ có thể thao túng các quy định cạnh tranh, mà có khả năng lung lạc các chính phủ, và trong trường hợp tồi nhất, là cắt giảm các quyền tự do của con người. Nhưng ngày ấy vẫn chưa tới.

Tất nhiên, đúng là Amazon đang gây đứt gãy mô hình kinh doanh

trong một loạt ngành nghề, nào sách, bán lẻ, giải trí, nhưng họ không vi phạm các quy định hiện hành về chống độc quyền ở Mỹ – chí ít hiện tại là như thế, theo cách diễn giải của họ. Liệu các công ty như Amazon hỗ trợ hay gây hại đến người tiêu dùng đã trở thành bài kiểm tra then chốt đối với luật chống độc quyền hiện tại. Nguồn gốc của lối tư duy này truy ngược về tận cuối thập niên 1970, khi Richard Posner, thẩm phán Tòa Phúc thẩm Lưu động Hoa Kỳ và một giáo sư luật tại Trường Luật, Đại học Chicago, viết cuốn *Antitrust Law* (tạm dịch: Luật chống độc quyền), cuốn sách gây xáo trộn toàn bộ lĩnh vực này. Tính đến thời điểm đó, luật chống độc quyền của Mỹ được mô tả đặc điểm là theo đuổi hai mục tiêu (đôi khi xung đột với nhau): bảo vệ người tiêu dùng khỏi những doanh nghiệp độc quyền cố định giá cả và bảo vệ “các đại lý nhỏ và những người xứng đáng” khỏi các đối thủ cạnh tranh lớn hơn. Cuốn sách của Posner thay đổi triệt để lối tư duy về chống độc quyền, đặt trọng tâm chủ yếu vào quyền lợi của người tiêu dùng. Với quan điểm kiểu tự do này, thị trường nên được tự do và không bị kiểm soát, trừ phi một công ty sử dụng quyền lực lũng đoạn của mình để nâng giá theo kiểu gây hại đến người tiêu dùng. Triết lý này dần được biết tới trong các nhóm chống độc quyền như là “sách thiêng Chicago”. Vốn dĩ và về bản chất, to lớn không có gì xấu. Một công ty gây hại hoặc đẩy các đối thủ vào cảnh mất nghiệp cũng chẳng sao hết. Chủ nghĩa tư bản thị trường tự do vận hành theo lối đó.

Kể từ khi mới thai nghén, Amazon đã dốc toàn lực vào mục tiêu mang lại đời sống tốt đẹp hơn cho người tiêu dùng. Công ty sử dụng bánh đà AI để liên tục đẩy giá cả xuống thấp và tăng tốc giao hàng nhanh hơn. Công ty cung cấp cho các hội viên Prime phim ảnh miễn phí, chương trình truyền hình miễn phí, âm nhạc miễn phí, và cả các chiết khấu ở các siêu thị Whole Foods. Người tiêu dùng tin cậy Amazon hơn bất cứ thương hiệu nào khác ở nước Mỹ. Chia nhỏ Amazon dựa trên giả thuyết “công ty gây hại đến người tiêu dùng” quả là nực cười.

Những lời kêu gọi phá bỏ Amazon vì vi phạm chống độc quyền cũng thiếu bằng chứng cho thấy rằng Amazon đang gây hại đến các doanh nghiệp nhỏ hơn là giúp ích cho họ. Trừng phạt công ty vì hoạt động hiệu quả hơn các đối thủ cũng thật vô lý, nhất là khi họ chuyển tiếp những khoản tiết kiệm chi phí này sang cho khách hàng dưới hình thức giá bán thấp hơn. Jason Furman là một nhà kinh tế học tại Trường Quản lý Nhà nước Kennedy thuộc Đại học Harvard và cựu cố vấn kinh tế dưới thời tổng thống Obama, ông nghiên cứu tác động của thế lực tập đoàn đối với tình trạng bất bình đẳng, tăng giá đột xuất và dập tắt cách tân. Gần đây ông đã

“gật đầu thông qua” cho Amazon, tin rằng công ty này không nên bị chia nhỏ. “Walmart đã tìm ra cách để có thể quản lý chuỗi cung tốt hơn và tăng trưởng, rồi Amazon cũng làm việc tương tự ở trên mạng, sự tập trung vào mảng này là chủ yếu, và phản ánh ở sự gia tăng tính hiệu quả. Điều đó có tác động lành tính đối với nền kinh tế.”

Để hiểu rõ xem các chính trị gia và người làm luật có những quan ngại gì ở Mỹ và châu Âu, hãy xem xét trường hợp của Brooks Brothers. Thương hiệu quần áo này của nước Mỹ không chỉ bày bán các mặt hàng quần áo trên trang Brooksbrothers.com mà trên cả trang web của Amazon vì không có lựa chọn nào khác – gần khổng lồ ở Seattle kiểm soát mảng bán lẻ trực tuyến quá nhiều nên không thể làm ngơ. Các thuật toán của Amazon quét các giao dịch trên trang web của mình và có lẽ là cả trên trang Brooksbrothers.com để xem cái gì đang bán chạy. Đến thời điểm nào đó, chắc hẳn thuật toán đã chú ý rằng quần kaki cho nam giới là mặt hàng được ưa chuộng, vì năm 2017, Amazon bắt đầu tự sản xuất và bán mặt hàng này dưới nhãn hiệu riêng là Goodthreads.

Tìm kiếm “quần kaki” trên trang Amazon.com sẽ có kết quả là “quần kaki Amazon” xuất hiện ở vị trí tối ưu trên đầu trang, còn thương hiệu Brooks Brothers thì chẳng thấy đâu. Tôi mua một chiếc quần kaki Amazon với giá 39 đô-la và mặc thử cho cậu con trai sành-thời-trang của tôi ngắm thử. Cậu chàng bảo trông mặc lên rất đẹp mà không hề hay biết đó chỉ là một món hàng “nhái” giá rẻ của Amazon. Nên trong trường hợp này, Amazon có lợi cho người tiêu dùng, nhưng không có lợi cho Brooks Brothers. Còn nếu tìm kiếm cụ thể thương hiệu Brooks Brothers trên Amazon.com, trang web sẽ bung ra một trang, trong đó quần kaki của Brooks Brothers giảm giá cực mạnh, từ 90 đô-la xuống 55 đô-la hòng cạnh tranh với Amazon. “Vấn đề ở đây là chuyện dữ liệu,” cao ủy Vestager của Pháp nói. “Vậy khi đó anh có sử dụng luôn dữ liệu này để tiến hành những tính toán riêng không, kiểu xu hướng lớn tiếp theo là gì, người ta muốn gì, họ sẽ mong nhận được những sản phẩm/dịch vụ/ưu đãi gì, điều gì thúc đẩy họ mua hàng?”

Chà, đó chính xác là những gì Amazon có vẻ đang làm – mặc dù công ty phủ nhận, có thể là để tránh những soi mói về chống độc quyền. Câu hỏi là: Có phải dữ liệu mang lại cho Amazon một lợi thế cạnh tranh bất công so với các nhà bán lẻ bán hàng trên nền tảng Amazon? Không nghi ngờ gì: Amazon “có sừng có mõ” và là một đối thủ hung tợn với các nhà bán hàng bên thứ ba kinh doanh trên trang web của Amazon. Câu chuyện của John Morgan, anh bán túi đựng đồ du lịch ở London, bỗng nhiên một ngày thức

dậy và phát hiện ra rằng Amazon đã trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp chính là một giai thoại giúp khẳng định điều đó. Thế nhưng, vẫn chưa có bằng chứng cụ thể để hậu thuẫn cho lập luận rằng Amazon là một nhà bán lẻ bất khả chiến bại.

Công ty nghiên cứu Marketplace Pulse thực hiện một nghiên cứu chuyên sâu với các sản phẩm mang thương hiệu riêng của Amazon vào năm 2019 và kết luận rằng các sản phẩm này “không được thành công như nhiều người vẫn tô vẽ... các nhãn hiệu và hàng chục nghìn sản phẩm tung ra không hề được khách hàng đón nhận”. Như người phát ngôn của Amazon nói với Marketplace Pulse thì “sản phẩm thuộc các nhãn hiệu riêng của Amazon chỉ chiếm chưa tới 1% tổng doanh số bán hàng của chúng tôi. Con số này thấp hơn rất nhiều so với các nhà bán lẻ lớn khác, rất nhiều trong số đó có sản phẩm thuộc nhãn hiệu riêng đại diện 25% hoặc hơn thế trong doanh số bán hàng”. Với những con số kiểu vậy và thực tế là sản phẩm nhãn hiệu riêng là cách làm phổ biến trong ngành, thật khó mà lập luận rằng việc Amazon sử dụng dữ liệu mang lại cho sản phẩm của họ lợi thế bất công so với những người bán hàng khác trên trang web Amazon.com.

Tất nhiên, Amazon bán rất nhiều sản phẩm ngoài các nhãn hiệu riêng của mình, và ở đây công ty cạnh tranh dữ dội với các nhà bán lẻ bên-thứ-ba sử dụng nền tảng bán hàng của công ty. Thế nhưng, nếu Amazon sở hữu vị thế độc quyền như những người chỉ trích vẫn nói, vậy thì công ty sẽ đẩy những người bán hàng trên nền tảng của mình vào cảnh mất nghiệp. Nhưng những gì đang diễn ra lại hoàn toàn trái ngược. Ý thức được đà chính trị chống lại công ty đang dần tăng lên, Bezos (như phần trước nói) đã mở đầu lá thư ngỏ gửi các cổ đông, thư được công bố vào tháng 4 năm 2019 bằng việc chỉ ra rằng các nhà bán lẻ bên-thứ-ba hiện nay quán xuyến 58% tổng mặt hàng bán trên trang Amazon.com, tăng lên so với mức 30% trước đó một thập kỷ. Những doanh nghiệp chủ yếu là vừa-và-nhỏ này bán ra sản phẩm với tổng trị giá 160 tỷ đô-la, so với 117 tỷ đô-la doanh số bán hàng trực tiếp của Amazon – mà Amazon gọi là doanh số “bên thứ nhất”. Bezos viết trong lá thư: “Nói một cách thẳng thừng: Các nhà bán hàng bên-thứ-ba đang đá đít bên-thứ-nhất là chúng tôi đây. Đá đau điếng.”

Jay Carney, người phụ trách chính sách và truyền thông toàn cầu của Amazon thì diễn đạt như sau: “Những người chỉ trích thích buộc tội Amazon đang nghiền nát các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đó là một cáo buộc nghiêm trọng và không có nhiều bằng chứng hậu thuẫn. Trên thực tế, có hàng triệu doanh nghiệp vừa và nhỏ

bán sản phẩm của họ trên cửa hàng của chúng tôi, và họ đang ăn nên làm ra. Nếu cố đẩy những người bán hàng bên-thứ-ba vào cảnh mất nghiệp thì xét trong lịch sử, chúng tôi rất dễ việc đó. Lý do là bởi thực tế hoàn toàn ngược lại.”

Nói như vậy không có nghĩa là bán hàng trên Amazon không phải là một hiện thực kiểu đấu tranh sinh tồn, cạnh tranh gay gắt, nhưng hơn hai triệu người bán hàng, đang triển khai hoạt động không chỉ ở Mỹ, mà còn ở châu Âu, Trung Quốc, Nhật Bản và Nam Mỹ đang mở rộng kinh doanh chứ không hề sạt nghiệp, và thực tế ấy không thể được dùng làm lập luận để chia tách Amazon. Đúng là nhiều doanh nghiệp nhỏ ở cả Mỹ và nước ngoài *không* bán hàng trên Amazon đang ngắc ngoải, nhưng tình trạng đó liên quan nhiều hơn tới sự chuyển dịch trong thị hiếu tiêu dùng theo hướng mong muốn giao hàng nhanh và lựa chọn giữa mua hàng trực tuyến so với mua hàng tại tiệm, hoặc mua hàng trực tuyến sau đó nhận hàng tại tiệm. Các doanh nghiệp nhỏ chưa có sự chuyển đổi này nhiều khả năng sẽ khó tồn tại.

Thiếu một lập luận xác đáng để chia tách Amazon theo luật pháp hiện hành của Mỹ, những người chỉ trích rốt cuộc sẽ phải xoay sang lập luận bằng tiền lệ lịch sử. Họ đề xuất chia nhỏ Amazon, Alibaba, Alphabet, Facebook, Twitter và các nền tảng công nghệ khác đơn giản vì họ tin rằng các tên tuổi này đã trở nên quá quyền lực và đe dọa đến quyền lực tối cao của chính phủ. Năm 1602, Hà Lan đã xác lập thể độc quyền thương mại tại châu Á với công ty Liên hợp Đông Ấn (United East India). Đến năm 1669, công ty này đã trở thành công ty tư nhân giàu có nhất mà thế giới từng thấy. Thể độc quyền của công ty kéo dài tới tận năm 1779, khi các cuộc tấn công của các cường quốc thực dân khác do đố kỵ với quyền lực và các thị trường của công ty này nổ ra và đẩy nó vào cảnh phá sản.

Lần cuối cùng một doanh nghiệp nắm giữ kiểu quyền lực mà Amazon và những gã khổng lồ công nghệ khác đang bị người ta buộc tội sở hữu là từ Thời đại Mạ vàng.^[16] Hồi cuối thế kỷ XIX, các gã khổng lồ như J. D. Rockefeller, J. P. Morgan và Andrew Mellon hợp nhất các ngành công nghiệp thành các *tờ-rớt*^[17], trong đó cổ phiếu của các công ty khác nhau được kiểm soát bởi một ban giám đốc duy nhất, một động thái giúp bảo vệ hiệu quả các tổ chức độc quyền khỏi luật chống độc quyền liên bang. Luật sư của các *tờ-rớt* này lập luận rằng mặc dù những doanh nghiệp mà các ban giám đốc này kiểm soát hoạt động trên toàn quốc, nên bản thân các tổng công ty, vì đặt trụ sở ở một bang duy nhất, và vì các giám đốc chủ yếu can dự vào tài chính chứ không phải là thương mại liên

bang, vì vậy không bị áp dụng luật chống độc quyền. Tòa Tối cao, dù lòng đầy nghi ngại, cũng đành đồng ý với lập luận này trong vụ “Chính phủ Mỹ đối đầu với E. C. Knight Co.” (1895).^[18]

^[16] . Thời đại Mạ vàng (*Gilded Age*): Thuật ngữ chỉ giai đoạn cuối thế kỷ XIX (khoảng từ thập niên 1870 đến năm 1900) ở nước Mỹ, khi kinh tế Mỹ phát triển rất nhanh. Thuật ngữ này do nhà văn Mark Twain nêu ra, ám chỉ đây chỉ là sự phát triển kiểu “nhìn bên ngoài đẹp đẽ, nhưng ở bên trong thì suy tàn, hư hoại”. (ND)

^[17] . Tờ-rót hay công ty tờ-rót là một nhóm lớn các doanh nghiệp có chung lợi ích kinh doanh cùng với sức mạnh thị trường đáng kể, thường dưới dạng một công ty cổ phần hoặc một nhóm các công ty hợp tác với nhau.

^[18] . Còn được gọi là “Vụ án độc quyền đường cát”, xảy ra năm 1895. Vào năm 1892, Công ty Tinh luyện Đường Hoa Kỳ đã chiếm được quyền điều hành công ty đường E. C. Knight và vài công ty khác, kết quả là họ nắm trong tay 98% thị phần đường ở nước Mỹ. Trong nhiệm kỳ thứ hai của mình, Tổng thống Grover Cleveland đã yêu cầu chính phủ tiến hành kiện Công ty Tinh luyện Đường Hoa Kỳ vi phạm luật chống độc quyền. Tuy vậy, các quy định pháp luật liên quan đến thương mại ở nước Mỹ đương thời quá phức tạp và chồng chéo, khiến Tòa tối cao bối rối khi xử án. (ND)

Đến đầu thế kỷ XX, J. D. Rockefeller đã xây dựng Standard Oil thành một con ngáo ộp, kiểm soát tới 90% toàn bộ ngành lọc dầu ở nước Mỹ. Andrew Carnegie sáp nhập công ty thép của ông với chín công ty khác và tuyển dụng một triệu nhân viên. J. P. Morgan, nhà tài phiệt quyền lực nhất của Thời đại Mạ vàng, kiểm soát một tờ-rót bao gồm vài ngân hàng, công ty điện tín Western Union, công ty xe Pullman, công ty bảo hiểm nhân thọ Aetna, General Electric, công ty tàu biển Leyland, và 21 tuyến đường sắt. Như tạp chí *Collier's Weekly* ghi lại vào thời bấy giờ: “Anh có thể đi từ Anh sang Trung Quốc trên tuyến tàu biển và tàu hỏa thông thường mà không một lần nào vượt qua khỏi khoảng hõm trong bàn tay bảo hộ của ngài Morgan.”

Thế lưỡng nan mà Tổng thống Teddy Roosevelt phải đối mặt vào thời bấy giờ cũng tương tự như tình thế mà đạo quân (chia tách Amazon) đối mặt thời nay. Mặc dù các tờ-rót của Thời đại Mạ vàng đã nắm được quyền lực cực lớn, nhưng trong nhiều trường hợp, họ đã giảm giá cho người tiêu dùng. Trong cuốn tiểu sử tuyệt vời mang tên *Theodore Rex*, tác giả Edmund Morris đã chỉ ra rằng đầu thế kỷ XX, nền kinh tế Mỹ dưới thời các tờ-rót hoạt động tốt hơn,

giá dầu hỏa của Standard Oil cũng đã giảm trong suốt 30 năm. Như Morris viết: “Nước Mỹ không còn là một mảnh đất của những cộng đồng nhỏ tự cung tự cấp. Đó là một mạng lưới thành phố độc quyền tiến hành những mảng kinh doanh tập trung với nhau: các thành phố thép, thành phố cao su, thành phố muối, thành phố vải sợi, thành phố ngô và thành phố đồng.” Amazon có tác động tương tự lên nền kinh tế nhờ giảm giá bán và liên tục cải thiện dịch vụ khách hàng.

Roosevelt rất cuộc đã bẻ gãy nhiều tờ-rót trong số này trong nhiệm kỳ của mình nhờ sử dụng một lập luận rất mới mẻ. Ông nói rằng các tờ-rót điều hành bởi Rockefeller, Morgan, Mellon và những người khác đã trở nên quá hùng mạnh đến nỗi đe dọa đến quyền lực tối cao của chính phủ liên bang. Vào năm 1901, ông đã viết: “Bằng chứng ngày càng rõ ràng rằng chính phủ, và nếu cần là cả quốc gia buộc phải nắm quyền giám sát và kiểm soát liên quan đến các tập đoàn lớn, vốn là một thành phần thuộc quốc gia đó.” Roosevelt lo ngại rằng các tờ-rót đã trở nên quá lớn và nắm giữ quá nhiều quyền lực phi chính thức, đến nỗi chính phủ liên bang sẽ khó mà kiểm soát nổi dù bằng cách nào. Đến năm 1904, Roosevelt đã thuyết phục quốc hội thông qua các dự luật về sau đã chia nhỏ các tờ-rót này, nhưng trước đó, người ta đã phát hiện ra rằng J. D. Rockefeller đã ra lệnh cho sáu thượng nghị sĩ nỗ lực hết sức để ngăn cản việc thông qua dự luật.

Ngày nay, Amazon, Alphabet, Apple, Netflix và Facebook nắm được quyền lực cực lớn đối với nền kinh tế và đời sống người dân Mỹ, nhưng cũng chưa đến mức áp đảo như các tờ-rót của Thời đại Mạ vàng. Gộp lại, Facebook và Alphabet kiểm soát gần 60% thị trường quảng cáo trực tuyến, nhưng chừng đó mới chỉ tương đương khoảng 1/4 toàn bộ thị trường quảng cáo của nước Mỹ, và ở vai trò một đối thủ, Amazon đang tiến rất nhanh. Netflix đã thâm nhập vào 75% số hộ gia đình đăng ký dịch vụ phát video trực tuyến, nhưng vẫn đối mặt với muôn vàn cạnh tranh từ Amazon, Disney, AT&T và các tên tuổi khác. Apple kiểm soát chừng 40% thị trường điện thoại thông minh ở nước Mỹ, nhưng chỉ khoảng 10% tính trên toàn thế giới.

Dù Amazon kiểm soát gần 40% thị trường bán lẻ trực tuyến ở nước Mỹ, nhưng bán lẻ trực tuyến chỉ chiếm khoảng 10% toàn bộ thị trường bán lẻ ở Mỹ – 9/10 đồng tiền mua hàng vẫn đi vào các cửa hàng vật lý. Hóa ra khách hàng thích mặc thử quần áo lên người, đi thử giày lên chân, tận tay sờ nắn một trái dưa ruột vàng và so sánh các màn hình ti vi độ nét cao trước khi mua. Như thế nghĩa là Amazon chỉ kiểm soát khoảng 4% thị trường bán lẻ của

Mỹ. Tính trên toàn cầu, tình thế còn khó khăn hơn. Amazon chỉ kiểm soát 1% thị trường bán lẻ toàn cầu, và các đối thủ đáng gờm như Walmart cùng ba “ông kẹ” của Trung Quốc là Alibaba, Tencent và JD.com sẽ đảm bảo chắc chắn rằng Amazon sẽ phải kịch chiến nếu muốn giành thêm bất cứ đồng doanh thu bán hàng nào.

Có một điểm tương đồng giữa các tờ-rớt của Thời đại Mạ vàng với các công ty công nghệ lớn ngày nay: sự thật không thể chối cãi (dù trớ trêu) là các đại gia đó có thể hữu ích cho nền kinh tế và xã hội. Ngoài các vấn đề về quyền riêng tư và can thiệp kết quả bầu cử, Facebook và Alphabet giúp các nhà sản xuất và nhà bán lẻ bán sản phẩm của mình hiệu quả hơn thông qua quảng cáo nhắm đích. Apple tạo ra một thiết bị mà hàng tỷ người yêu thích – hừm, chí ít là phần lớn trong số đó – còn Netflix mang lại giải trí với chi phí phải chăng cho các gia đình với số lượng thuê bao là 100 triệu. Người tiêu dùng thì yêu thích chủng loại hàng hóa cực lớn và tốc độ giao hàng rất nhanh của Amazon.

Thế nên, lập luận hợp logic duy nhất mà những người chỉ trích Amazon có thể đưa ra, đó là công ty đã (hoặc sẽ) trở nên quá lớn, quá thành công đến nỗi có thể đẩy hàng trăm công ty khác vào cảnh sạt nghiệp, và rằng Amazon có thể bắt nạt các chính quyền để giành được ưu đãi thuế và thay đổi luật định theo hướng có lợi cho mình.

Lập luận này có một vấn đề: sự phá hủy, gián đoạn đã, đang và sẽ luôn là cốt lõi của chủ nghĩa tư bản. Nếu các kẻ địch của Amazon muốn có một hệ thống trong đó ai cũng chơi đẹp, nơi các công ty kém hiệu quả sẽ được chính phủ bảo hộ, còn Bộ Tư pháp Mỹ làm trọng tài, đó là đặc quyền đặc lợi của họ. Tuy vậy, cách nhìn kiểu “phản Amazon” như thế sẽ kèm theo cái giá rất đắt. Nó sẽ dập tắt cách tân. Vào thập niên 1930, nhà kinh tế học người Áo Joseph Schumpeter lập luận rằng tự trong bản chất, chủ nghĩa tư bản tập trung vào phá hủy sáng tạo – cái cũ phải mở đường cho cái mới nếu muốn có tiến bộ. Lịch sử ủng hộ cho tư tưởng của Schumpeter. Xe hơi xóa bỏ các nhà lắp ráp xe thô sơ, điện thoại di động quét sạch điện thoại cố định, điện toán đám mây đang chiếm vị trí của các trung tâm dữ liệu tập đoàn, thực phẩm hữu cơ đang làm tổn hại đến việc làm ăn của những gã khổng lồ thực phẩm đóng hộp như General Mills và Kraft Heinz. Chúng ta có thực sự muốn quay trở về một thế giới nơi chúng ta đi lại bằng xe ngựa kéo, quay số gọi cho bạn bè rồi nhận được tín hiệu báo bận, và chỉ biết ăn nui sốt phô mai của Kraft?

Vậy thì trong tương lai trước mắt, Amazon sẽ vẫn là một nguồn lực đáng gờm của kinh doanh toàn cầu và sẽ có tác động cực lớn lên cả kinh doanh lẫn xã hội – và sẽ gây đứt gãy mạnh hơn bất cứ ai vẫn nghĩ. Bánh đà AI sẽ quay từ ngành này sang ngành khác, buộc các tên tuổi tại nhiệm phải thích nghi hoặc là chết. Những tên tuổi yếu về công nghệ sẽ bị thải loại khỏi bầy. Hàng trăm triệu công việc sẽ được thay thế bởi AI và tự động hóa, và sẽ có đủ việc làm mới không chiếm chỗ của AI và tự động hóa. Tất cả chúng ta đều phải quen với thực tế đó, vì chia nhỏ hoặc buộc chân Amazon, Alphabet hay Alibaba cũng không thể ngăn được cơn thủy triều đang trôi dạt của AI và tự động hóa. Nếu những gã khổng lồ công nghệ hiện tại không phải là những tên tuổi gây ra những đứt gãy công nghệ sắp tới, thì những tên tuổi khác sẽ lãnh phần.

Tuy vậy, rất có thể sẽ tới cái ngày mà viễn cảnh những người chỉ trích Amazon vốn lo ngại sẽ trở thành hiện thực. Bánh đà AI của công ty có thể trở nên quá lún lút, xâm chiếm quá rộng đến nỗi Amazon và các công ty công nghệ lớn khác phải bị khép vào vòng kiểm tỏa hoặc chia nhỏ – với căn cứ là tình hình diễn ra vào thời điểm bấy giờ *có vẻ* đáng sợ. Ngày đó còn chưa tới, nhưng có thể xảy ra. Nếu những hệ thống thông minh này bắt đầu đưa ra càng ngày càng nhiều quyết định về đời sống của chúng ta mà chúng ta không hiểu, hoặc những điều đó không hợp lý, hoặc nếu chúng trở nên mạnh tới mức không ai có thể cạnh tranh nổi, vậy thì chính phủ sẽ phải tìm giải pháp để ứng phó trước những thử thách cực đại này.

Trong khi chờ đợi, thế giới buộc phải thích nghi với cách thức làm việc và sinh hoạt mới mẻ triệt để, với tên gọi “kinh tế học Bezos”.

Máy bay tiêm kích “chim săn mồi” và máy bay hai tầng cánh

Ở phần mở đầu cuốn sách này, Jeff Bezos nói rằng một ngày nào đó, có thể Amazon sẽ sụp đổ. Thật khó hình dung rằng một doanh nghiệp hùng mạnh, giàu có và thông minh như Amazon lại xuống dốc, nói gì đến sụp đổ. Thế nhưng, có ngốc lắm mới đi phản đối ý kiến của một trong những nhà tư bản tinh thông nhất trong lịch sử. Phải vậy, có lẽ Bezos nói đúng. Biết đâu có một ngày, kẻ quật khởi nào đó sẽ tìm ra cách bán hàng trực tuyến tốt hơn, rẻ hơn và nhanh hơn. Hoặc ai đó có thể phát triển một công nghệ mới đập nát mảng kinh doanh điện toán đám mây của Amazon, hoặc có thể các cuộc tấn công của Bezos vào mảng chăm sóc sức khỏe và tài chính sẽ kéo công ty sa vào bãi lầy của chính mình, một cuộc chiến đằng đẵng hút cạn năng lượng, khiến Amazon phải bỏ mạng trên sa trường.

Nhìn từ khía cạnh nào đó, mọi việc chẳng có gì mà rộn, kể cả nếu Amazon có sụp đổ, người giàu nhất thế giới đã khai sinh ra kinh tế học Bezos – một phương thức kinh doanh mới đã lan rộng khắp toàn cầu với những hệ quả sâu xa và sẽ vẫn tiếp tục gây ra ảnh hưởng lâu dài sau khi Bezos và Amazon không còn nữa. Kinh tế học Bezos, một ly cocktail hiệu nghiệm, pha trộn giữa *nỗi ám ảnh khách hàng, cách tân điên loạn và tư duy dài hạn* thúc đẩy bởi bánh đà AI quay không một mỗi, chính là mô hình kinh doanh của thế kỷ XXI.

Và mô hình ấy đang thay đổi sâu sắc cách thức chúng ta làm việc và sinh sống.

So với một doanh nghiệp truyền thống, Amazon chính là một chiếc máy bay tiêm kích tàng hình “Chim săn mồi” F-22 trong

một trận thư hùng với máy bay hai tầng cánh thời Thế Chiến I. Bất chấp mọi thử thách cường điệu quanh AI, Amazon chính là công ty đầu tiên tích hợp học máy vào DNA của mình. Amazon khởi đầu như một công ty công nghệ, không phải một tiệm bán sách, và họ áp dụng sự tinh thông ấy vào hết ngành này đến ngành khác. Cổ máy bán hàng chạy bằng dữ liệu tư duy, học hỏi từ những sai lầm của chính mình, cải tiến tốt hơn, sau đó liên tục lặp lại chu trình ấy trong thời gian thực. Đó là công ty đầu tiên mà máy tính có tiềm năng đưa ra nhiều quyết định kinh doanh hơn cả con người. Bezos đã tạo ra công ty thông minh nhất thế giới, và nó đang ngày càng trở nên thông minh hơn.

Giới kinh doanh toàn cầu cuối cùng sẽ chia thành hai phe: những người áp dụng phiên bản kinh tế học Bezos của riêng mình, và những người không hành động như vậy. Alphabet, Facebook, Netflix, Alibaba, JD.com và Tencent đã xây dựng những doanh nghiệp to lớn, hùng mạnh dựa trên năng lực thu thập và phân tích dữ liệu, và vẫn liên tục áp dụng những kiến thức đó nhằm làm cho doanh nghiệp của họ thông minh hơn nữa, và các sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho khách hàng càng hấp dẫn hơn. Trong công cuộc theo đuổi những công nghệ do AI dẫn dắt như nhận biết giọng nói và gương mặt, Internet vạn vật và rô-bốt, họ đang tạo ra những mô hình kinh doanh tự động hóa sẽ nghiền nát những doanh nghiệp truyền thống không thể thích nghi với thế giới mới này. Sự trỗi dậy của công nghệ 5G – thay thế những mạng lưới số hóa hiện tại của chúng ta – sẽ chỉ càng khiến khoảng cách nới rộng hơn nữa. Các chuyên gia dự đoán rằng thế hệ kết nối Internet tiếp theo sẽ nhanh gấp cả trăm lần so với mạng lưới của ngày nay. (Trong một mạng 5G, một bộ phim với thời lượng 2-giờ đồng-hồ có thể được tải về chỉ trong vài giây).

Với các công ty truyền thống, thích nghi với thế giới mới này không chỉ đơn giản là thuê một tập khoa học gia dữ liệu để chăm sóc cho vài dự án con cưng. Một tập đoàn mong muốn đưa kinh tế học Bezos trở thành cốt lõi sẽ phải tái thiết kế triệt để bản thân. Cách mà Nike đã sử dụng AI và dữ liệu lớn để tích hợp bán hàng trực tuyến với những cửa hàng trải nghiệm sáng bóng chính là một ví dụ điển hình. Ngay cả những doanh nghiệp nhỏ hơn cũng cần áp dụng các nguyên lý của kinh tế học Bezos nếu muốn tồn tại. Stitch Fix xây dựng mảng kinh doanh trực tuyến trang phục phụ nữ dựa trên một thuật toán nho nhỏ xác định xem khách hàng của họ ưa thích những mẫu mốt nào hơn.

Tác động của kinh tế học Bezos gây ra với xã hội cũng sâu sắc không kém. Một số công ty công nghệ lớn đang gieo mìn bất hòa

với nào tin giả, can thiệp vào bầu cử và vi phạm quyền riêng tư cá nhân. Như CEO Tim Cook của Apple nói: “Nếu xây nên một nhà máy sản xuất hỗn loạn, bạn không thể né tránh trách nhiệm với những hỗn loạn ấy.” Khoảng cách giàu nghèo toàn cầu đã trở nên mất trật tự đến nỗi các chính trị gia ở Mỹ và châu Âu đã chỉ mặt đặt tên Amazon và các công ty công nghệ lớn khác để đổ lỗi. Những cỗ máy kiến tạo tài sản này đã quá năng suất trong việc tạo ra sự giàu có cho những nhân vật đứng đầu và các cổ đông, đến mức họ rất dễ khơi dậy sự phẫn nộ của công chúng và trở thành mục tiêu ngon ơ cho những người quản lý – có thể trong một số trường hợp sẽ phải chịu cảnh chia tách.

Liệu Amazon có vi phạm luật chống độc quyền hiện hành hay không là việc không quan trọng. Như lịch sử đã chứng minh: luật có thể được diễn giải theo bất cứ cách nào mà những người nắm quyền muốn diễn giải, và vì vậy không khó hình dung là Amazon và những gã khổng lồ công nghệ khác sẽ phải đối mặt với ngày phán quyết của giới cầm quyền. Như thể báo trước xu hướng này, năm 2018, trong nỗ lực thúc đẩy cạnh tranh, Ấn Độ đã thông qua luật cấm các nhà bán lẻ lớn như Amazon và Walmart bán các sản phẩm thuộc nhãn hiệu riêng trên trang web của họ. Liệu quy định ấy có khuyến khích những nỗ lực tương tự ở những thị trường khác?

Một quan ngại lớn hơn, chính là tác động mà Amazon và những gã khổng lồ công nghệ có AI dẫn dắt khác sẽ gây ra với thị trường việc làm.

Xét trên toàn cầu, tình trạng đứt gãy về việc làm sẽ rất nghiêm trọng. Đúng, vì suy cho cùng, nền kinh tế sẽ sản sinh ra việc làm mới để thế chỗ những việc làm bị mất, nhưng lần này sự thay đổi sẽ khủng khiếp đến nỗi các chính phủ sẽ phải can thiệp vào đào tạo việc làm, đảm bảo mức lương tối thiểu, và có lẽ thậm chí cả thu nhập cơ bản phổ quát.

Câu hỏi chủ chốt mà các xã hội trên khắp toàn cầu phải đối mặt, chính là: liệu sự tiện ích mà Amazon và những tập đoàn công nghệ khổng lồ khác mang lại cho khách hàng ở các mảng bán lẻ, tìm kiếm, truyền thông, và không lâu nữa sẽ là cả những lĩnh vực khác như chăm sóc sức khỏe và tài chính, có đáng hay không. Tính đến nay, câu trả lời là có, khi những gã khổng lồ này vẫn tiếp tục tăng trưởng với nhịp độ thần tốc. Suy cho cùng, người ta vẫn thích những gì mà các tập đoàn này cung cấp.

Vậy nên, ít nhất trong ngắn hạn, hãy làm quen với điều đó.

Amazon sẽ còn hiện diện rất lâu nữa, và bánh đà AI của kinh tế học Bezos sẽ còn quay nhanh, nhanh hơn và nhanh hơn nữa.

Lời cảm ơn

Bắt tay vào xử lý một câu chuyện đồ sộ, phức tạp và liên tục biến đổi như Amazon đòi hỏi phải cố nỗ lực tập thể. Biên tập viên của tôi ở nhà xuất bản Scribner, Rick Horgan, chính là một biên tập viên hiếm hoi thời nay đã nhiệt tình dành thời gian và năng lượng để tham gia rất sâu vào dự án này. Trong quá trình tôi viết cuốn sách, Rick thường gửi cho tôi những tin tức mới nhất về Amazon, liên tục chất vấn các ý tưởng của tôi, và chỉ cho tôi những hướng đi mới. Tôi yêu thích cuộc trò chuyện rất dài mà chúng tôi bàn về nhiều cách thức mà Amazon đang xâm chiếm mọi mặt đời sống của chúng ta. Tôi vô cùng biết ơn sự chỉ dẫn thấu đáo của anh ở mọi giai đoạn của cuốn sách. Đồng thời, xin được gửi lời cảm ơn đến các thành viên ở Scribner, Nan Graham, Brian Belfiglio và Colin Harrison, những người đã tin tưởng dự án này từ ban đầu và cung cấp nguồn lực để mang lại cho cuốn sách bộ phận phóng mà hầu như các tác giả chỉ dám mơ tới.

Khi dự án này mới chỉ là một suy nghĩ mơ hồ trong tâm trí tôi thì đại diện xuất bản Todd Shuster đã thôi thúc sát sao để tôi tạo ra một bản đề xuất mà cuối cùng đã trở thành xương sống của cuốn sách này. Nếu không có nỗ lực tận tụy cùng những thấu suốt của Todd, cuốn sách này sẽ không thể “khai hoa đậu quả”. Và xin cảm ơn toàn đội tại Aevitas Creative Management, bao gồm Justin Brouckaert và Erica Bauman, vì sự giúp đỡ. Tôi đã phát hiện ra: một lợi thế khi viết sách về Amazon, ấy là ai cũng muốn nói về chủ đề này, và tôi đã tận dụng trọn vẹn lợi thế ấy với nhiều bạn bè và đồng nghiệp, những người hào hứng lắng nghe quan điểm của tôi và đưa cho tôi những phản hồi giá trị. Xin gửi lời cảm ơn đến Emma Clurman, Hank Gilman, Peter HildickSmith, Rik Kirkland, Charlotte Mayerson, Tommy Nathan, Peter Petre, Judi Simmons và Rodney Zimmel. Và xin gửi lời hoan nghênh đến các bạn bè và đồng nghiệp ở *Fortune*, Adam Lashinsky, Cliff Leaf và Brian O’Keefe, những người đã tạo điều kiện để tôi tìm hiểu thật kỹ càng về Alexa khi thực hiện một bài viết trong tạp chí này. Những thấu

suốt của họ là vô giá đối với tôi khi viết chương sách về chủ đề này. Tôi cũng muốn ghi nhận cuốn sách của Brad Stone là *The Everything Store*, đã nắm bắt tài tình những năm tháng sơ khởi của Amazon và đóng vai trò một công cụ nghiên cứu vô cùng quý báu.

Tom Colligan, chuyên gia đối soát thông tin thực tế của tôi, là một vị cứu tinh, luôn tận tâm tra cứu các thông tin thực tế trong cuốn sách, trải khắp các ngành nghề và trên toàn thế giới.

Tôi nợ lời cảm ơn tới toàn thể gia đình mình: Caroline, Paul và Suz, Sophia và Alex, những người suốt hai năm đã phải chịu đựng những cuộc trò chuyện dài lê thê suốt bữa tối về Amazon và cực kỳ tử tế khi nghe tôi liên thiên mà không nhướn mắt khó chịu quá nhiều. Tôi không thể nào viết đến những chữ cuối cùng trong cuốn sách này nếu không có sự nhiệt tình, hài hước và hiền hậu của họ. Tôi đặc biệt biết ơn vợ và cũng là người bạn tri kỷ của tôi, Caroline, sự ủng hộ, những thấu suốt, con mắt biên tập sắc sảo của nàng để gọt giũa giọng điệu và ngôn ngữ đã thực sự khiến cuốn sách này trở nên chắc chắn và thuyết phục hơn.

SÁCH HAY VỀ AMAZON

1. Tư duy Amazon - 50 ½ ý tưởng để dẫn đầu ngành công nghệ, John Rossman, 16x24 cm, 356 trang, 159.000đ.

2. 10 bước xây dựng thành công thương hiệu Việt trên Amazon, Alex Tran, Tony Trieu, 16x24 cm, 196 trang, 219.000đ.

3. Phương thức Amazon – 14 nguyên tắc lãnh đạo của một công ty đột phá bậc nhất thế giới, John Rossman, 16 x 24 cm, 250 trang, 109.000đ.

4. Phương thức Amazon – 10 nguyên lý Internet vạn vật thay đổi doanh nghiệp hiện đại, John Rossman, 16x24 cm, 228 trang, 119.000đ.

5. Những đế chế công nghệ - Điều gì tạo nên vị thế bá chủ của bộ tứ quyền lực trong ngành IT thế giới, Kokubo Shigenobu, 13x20.5 cm, 232 trang, 149.000đ.

TỦ SÁCH MÔ HÌNH KINH DOANH

1. Kinh tế thành viên – Làm thế nào để xây dựng lòng trung thành khách hàng và có được mô hình doanh thu định kỳ hiệu quả, Robbie Kellman Baxter, 16x24 cm, 344 trang, 299.000đ.

2. Kinh doanh dựa trên thành viên – Vận dụng mô hình kinh doanh thuê bao trong mọi lĩnh vực, John Warrillow, 13x20.5 cm, 287 trang, 119.000đ.

3. Tạo lập mô hình kinh doanh, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 24x19 cm, 292 trang, 299.000đ.

4. Thiết kế giải pháp giá trị, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Grey Bernarda, Alan Smith, 24x19 cm, 310 trang, 299.000đ.

5. Tạo lập mô hình kinh doanh nghiệp bất bại, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Fred Etienne, Alan Smith, 24x19 cm, 368 trang, 299.000đ.

6. Kiến tạo doanh nghiệp ưu việt, Patrick van der Pijl, Justin Lokitz, Lisa Kay Solomon, 24x19 cm, 272 trang, 259.000đ.

7. Mở rộng doanh nghiệp – Vì sao chỉ có một số công ty làm được... còn lại thì không?, Verne Harnish, 16x24 cm, 332 trang, 319.000đ.

8. Bí mật thế giới Lego – Lego và hành trình chinh phục thế giới đồ chơi, David C. Robertson & Bill Breen, 13x20.5 cm, 528 trang, 149.000đ.

9. Chiến lược đại dương xanh – Làm thế nào để tạo khoảng trống thị trường và vô hiệu hóa đối thủ cạnh tranh?, W Chan Kim, Renee Mauborgne, 16x24 cm, 470 trang, 239.000đ.

10. Cuộc dịch chuyển đại dương xanh – Tự tin nắm bắt tăng trưởng bằng cách áp dụng các bước đã được kiểm chứng, W. Chan Kim, Renee Mauborgne, 16x24 cm, 472 trang, 199.000đ.

11. Chiến lược mở rộng kinh doanh từ cốt lõi – Phương thức tăng trưởng lợi nhuận mới cho doanh nghiệp, Chris Zook, 16 x 24 cm, 300 trang, 109.000đ.

12. Cuộc cách mạng Blockchain – Công nghệ đột phá, Bitcoin và tương lai kinh tế thế giới, Don Tapscott, Alex Tapscott, 16x24 cm, 506 trang, 299.000đ.

13. Cuộc cách mạng nền tảng – Những phát triển đột phá về ứng dụng công nghệ và cách thức xây dựng mô hình kinh doanh mới, Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, 16x24 cm, 418 trang, 299.000đ.

14. Đến Starbucks mua cà phê cốt lõi, Yoshimoto Yoshio, 13x20.5

cm, 128 trang, 119.000đ.

15. *Phương thức Toyota – Những nguyên lý quản trị nổi tiếng của Toyota – tập đoàn đã tạo ra dây chuyền sản xuất tinh gọn (lean production),* Jeffrey K. Liker, 14x20,5 cm, 576 trang, 199.000đ.

16. *Ray Kroc đã tạo nên thương hiệu McDonald's như thế nào?,* Ray Kroc, 16x24 cm, 250 trang, 149.000đ.